

LIBRO  
BLANCO  
DEL  
**COMERCIO  
ELECTRÓNICO  
TRANSFRONTERIZO**



**ICEX** España  
Exportación  
e Inversiones

 **adigital**



UNIÓN EUROPEA



LIBRO  
BLANCO  
DEL  
**COMERCIO  
ELECTRÓNICO  
TRANSFRONTERIZO**



## »» Créditos

Madrid, Mayo 2024

© ICEX ESPAÑA EXPORTACIÓN E INVERSIONES  
Paseo de la Castellana 278, 28046 Madrid  
Tel.: (34) 91 349 7100

Correo electrónico:  
[icex@icex.es](mailto:icex@icex.es); [emarketservices@icex.es](mailto:emarketservices@icex.es)

<https://www.icex.es>

### Publicaciones ICEX

<https://www.icex.es/es/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/libreria-icex>

### Administración General del Estado (AGE)

<http://administracion.gob.es>

### Catálogo de publicaciones de la AGE

<https://cpage.mpr.gob.es>

### Diseño y maquetación

NAZARÍES INTELLIGENCIA  
<https://www.nazaries.com>

DIXI GRAFISMO S.L.  
<http://www.dixi.es>

### Edición

Ismael Belda  
[ismaelbelda@gmail.com](mailto:ismaelbelda@gmail.com)

NIPO PDF: 224240506

Este documento es una obra colectiva creada y editada por iniciativa de ICEX España Exportación e Inversiones y Adigital y ha sido elaborado con la aportación de distintos especialistas bajo la supervisión del Departamento de eMarketservices de ICEX y de Adigital y la coordinación de Enrique Benayas.

Esta obra tiene carácter exclusivamente informativo y su contenido no podrá ser invocado en apoyo de ninguna reclamación o recurso. ICEX España Exportación e Inversiones no asume la responsabilidad de la información, opinión o acción basada en dicho contenido, con independencia de que hayan realizado todos los esfuerzos posibles para asegurar la exactitud de la información que contienen sus páginas. Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier modo (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

LIBRO  
BLANCO  
DEL  
**COMERCIO  
ELECTRÓNICO  
TRANSFRONTERIZO**



[Prólogo >](#)

[Carta de ICEX >](#)

[Carta de Adigital >](#)

[Autores >](#)

**1 »**

**Situación actual**

[>](#)

**2 »**

**Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global**

[>](#)

**3 »**

**Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional**

[>](#)

**4 »**

**Últimas tendencias para la dinamización del *ecommerce* *crossborder*. Comparativa entre países**

[>](#)

**5 »**

**Recomendaciones a las administraciones públicas sobre política interna y externa**

[>](#)

**6 »**

**Glosario del comercio electrónico transfronterizo**

[>](#)



**ICEX** España  
Exportación  
e Inversiones

 **adigital**





## Prólogo

### Comercio digital en la internacionalización: hacia un futuro competitivo para España

En el horizonte de la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027, la digitalización se alza como un pilar esencial para el crecimiento y la competitividad de nuestras empresas en los mercados exteriores. La transformación digital no solo impulsa la creación de empleo y la productividad, sino que también facilita la expansión internacional de nuestras empresas en un entorno cada vez más globalizado y conectado.

En este contexto, el comercio electrónico transfronterizo emerge como una herramienta poderosa para acelerar la digitalización del tejido productivo español y mejorar su presencia en el mercado internacional. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) españolas desempeñan un papel fundamental en este escenario, pues son la columna vertebral de nuestro desempeño exportador y un motor clave de nuestra economía.

El *Libro blanco del comercio electrónico transfronterizo* representa un hito significativo en el camino hacia la comprensión y la maximización del potencial del comercio electró-



**Xiana Margarida Méndez Bértolo**

» Secretaria de Estado de Comercio

nico en el contexto de la internacionalización de nuestras empresas. Por primera vez se aborda de manera integral y detallada la situación actual del comercio *online* transfronterizo en España, analizando su impacto económico, el potencial de crecimiento, las barreras existentes y las soluciones disponibles.

El propósito fundamental de esta publicación es inspirar la toma de decisiones informadas por parte de los distintos agentes involucrados en el proceso de internacionalización y digitalización de nuestras empresas, desde las propias empresas, que encontrarán valiosas referencias y ejemplos para orientar sus estrategias, hasta las administraciones públicas, que recibirán sugerencias y recomendaciones para diseñar políticas internas y externas más efectivas en este ámbito.

La colaboración entre ICEX y Adigital en la elaboración de este libro blanco ejemplifica el poder de la colaboración público-privada en la consecución de objetivos comunes. Este esfuerzo conjunto refleja nuestro compromiso compartido con el impulso de la competitividad de nuestro país, que es uno de los pilares fundamentales de nuestra política económica.

El comercio electrónico transfronterizo representa una oportunidad estratégica para nuestras empresas y para el crecimiento económico de España en su conjunto. Con este libro blanco, aspiramos a arrojar luz sobre esta intersección entre la internacionalización y la digitalización de nuestras empresas, inspirando acciones concretas que nos permitan aprovechar al máximo este canal digital de crecimiento y expansión.

Invito a todos los lectores a sumergirse en los capítulos de este libro blanco y a considerar sus recomendaciones con atención. Expreso mi más sincero agradecimiento a todas las personas, empresas e instituciones que han colaborado en la realización de este proyecto, y confío en que este informe sirva como una valiosa guía en el camino hacia una mayor competitividad y presencia internacional de nuestras empresas.

¡Que este libro blanco sea el punto de partida para un nuevo capítulo de éxito y crecimiento para nuestras empresas en el ámbito internacional!



## Carta de ICEX



**Elisa Carbonell**

» Consejera Delegada de ICEX España Exportación e Inversiones

## Conectando fronteras: el comercio electrónico transfronterizo y la internacionalización de las empresas españolas

El comercio electrónico se ha revelado como un canal especialmente poderoso para abordar los mercados internacionales. Pero, aunque el canal *online* está contribuyendo a mejorar la competitividad de las empresas a nivel global, la rápida evolución de canales y herramientas digitales, junto con los cambios en los mercados internacionales, hacen que el comercio electrónico se mueva en un entorno cambiante que requiere de una gran flexibilidad y capacidad de adaptación por parte de las empresas españolas.

Desde ICEX llevamos más de una década impulsando el comercio electrónico como canal de internacionalización para las empresas españolas, sobre todo para las pymes y a través de eMarketServices. Este programa fue pionero en ofrecer a las empresas españolas el abanico más amplio posible de opciones para profundizar en el comercio electrónico transfronterizo, aportándoles información, formación, consultoría y acciones de promoción; acompañándolas, en definitiva, en su

implantación en los mercados internacionales *online*. Y todo ello teniendo en cuenta sus diferentes necesidades, que requieren una respuesta diferenciada y adaptada a su grado de internacionalización, especialización y tamaño.

Y es precisamente con ese mismo espíritu de acompañar a la empresa que nace el *Libro blanco del comercio electrónico transfronterizo*, que presentamos hoy aquí. Se trata del primer informe de este tipo elaborado en España y pretende mostrar y explicar en profundidad el panorama actual del *ecommerce crossborder* en nuestro país, su impacto económico y su potencial de crecimiento. El objetivo de este libro es doble. Por un lado, convertirse en un referente para el tejido empresarial español que desee explorar las oportunidades de internacionalización a través del canal *online* y, por otro lado, extraer recomendaciones para las administraciones públicas a partir de los datos y de las mejores prácticas existentes.

Me gustaría destacar especialmente tres rasgos distintivos de este libro blanco que considero fundamentales. El primero, su especial foco en la pyme, principal eje de esta publicación como motor de la economía española. El libro pretende cuantificar y visibilizar la oportunidad y el enorme potencial de crecimiento que el comercio electrónico transfronterizo puede aportar a la pyme española. Esperamos que a medio plazo el porcentaje de pymes que venden *online crossborder* siga creciendo y pase del 9% actual a una cifra más razonable para nuestras posibilidades de entorno al 12%. El segundo rasgo que quiero destacar es el énfasis puesto en los datos y el rigor en su análisis, que sustentan en gran parte el contenido y propuestas del libro. Gran parte de este análisis nos servirá además a ICEX para mejorar nuestra estrategia de apoyo a la

empresa. Por último, quiero destacar su enfoque integral por temáticas, para tener una visión de 360 grados y vertebrar el ecosistema del *ecommerce crossborder* en España, del que ICEX pretende ser un actor principal.

En la realización de este *Libro blanco del comercio electrónico transfronterizo*, además de los dos socios impulsores del proyecto, han participado más de 14 autores diferentes, provenientes del mundo de la empresa y especialistas en distintas áreas del *ecommerce*. También se ha realizado una encuesta a 30.000 empresas clientes de ICEX que ha sido cumplimentada por más de 1.750, y cerca de 50 han sido entrevistadas o han participado en distintos grupos de discusión. Además, el libro ha contado con la participación de la Secretaría de Estado de Comercio, los organismos de promoción de las Comunidades Autónomas a través del Consejo Interterritorial de Internacionalización, y otras entidades como Red.es o Cámara de Comercio de España. A todos ellos me gustaría dirigirles mi más sincero agradecimiento.

Y, por supuesto, no querría terminar sin agradecer en especial a Adigital su implicación en este proyecto y la ilusión puesta en desarrollarlo conjuntamente con ICEX desde el primer día.



## Carta de Adigital



**Susana Voces**

» Presidenta de Adigital, Asociación Española de la Economía Digital

## Impulsando el comercio electrónico *crossborder* para una digitalización del país

En Adigital, nuestra visión es clara: creemos que la digitalización es el motor que puede impulsar la competitividad empresarial en España y la transición hacia un nuevo modelo productivo innovador. Para medir y acompañar este proceso, hace unos años establecimos la ambiciosa meta de que España alcance en el año 2030 un nivel de digitalización del PIB del 40%. Hoy en día este dato se sitúa en el 24,2% sobre el total del PIB en 2023, según la última edición de nuestro "Informe de economía digital en España". A pesar de que en los últimos años España ha experimentado progresos evidentes (veníamos de un 18,7% en 2019), todavía estamos lejos de la meta señalada.

Para seguir avanzando, debemos apalancarnos en nuestras fortalezas y apostar por un tejido productivo en el que el desarrollo y el uso de la tecnología y de la economía del dato impacten de manera transversal, y en el que se fomente el emprendimiento innovador y la digitalización de nuestras pymes. En este contexto, el comercio electrónico se presenta como un catalizador fundamental hacia la transición digital y para mejorar la competitividad de las empresas.

El *ecommerce* no es simplemente un canal de ventas, es una poderosa herramienta que impulsa la innovación, mejora la

eficiencia operativa y amplía la visibilidad y el alcance de las empresas en el escenario global. Proporciona, y especialmente a las pymes, una vía para acceder a clientes internacionales sin necesidad de establecer una presencia física en cada mercado. Esto facilita el proceso de exportación y contribuye a un aumento del número de empresas españolas que comercializan sus productos o servicios en el extranjero.

Desde sus inicios, Adigital ha impulsado el comercio electrónico en España. Dentro de la asociación se fundó, en 1999, la primera asociación de comercio electrónico y posteriormente, participamos en la fundación Confianza Online como sistema de generación de confianza en tiendas *online* y los consumidores. Desde entonces, se han ido sucediendo proyectos para la consolidación del *ecommerce* y el crecimiento desde la responsabilidad.

Nuestra trayectoria nos ha permitido ver cómo se iba expandiendo el comercio electrónico, en parte impulsado por el gran crecimiento de la tecnología de plataformas, que ha facilitado que empresas de todos los tamaños accedan a la venta *online* de forma ágil. Actualmente, España está a la cabeza de los países europeos en cuanto a crecimiento de *ecommerce*, lo cual nos posiciona para ser el *hub* de comercio electrónico líder en el sur de Europa. Sin embargo, para consolidarnos en esa posición debemos superar ciertos desafíos, especialmente si hablamos del *ecommerce crossborder*. Solo el 8% de las pymes españolas venden *online* más allá de nuestras fronteras, lo que indica un gran potencial sin explotar. Es crucial aprovechar estas oportunidades y seguir impulsando el crecimiento económico y la digitalización en el país.

Para ello, es imperativo adoptar una regulación inteligente y armonizada que fomente y proteja el comercio electrónico, al

tiempo que garantice la protección del consumidor y del medio ambiente. Además, necesitamos una infraestructura digital sólida y una conectividad confiable y capilar en todo el territorio nacional, junto con programas de formación y capacitación digital que impulsen la conversión de las pymes en negocios híbridos y digitales.

Además, necesitamos seguir apostando por el Mercado Único Europeo. El año pasado celebramos el 30 aniversario de este mercado único, que cuenta con 440 millones de consumidores y 23 millones de empresas, y que es crucial para generar crecimiento, competitividad y empleo en toda Europa.

De igual forma, la colaboración público-privada es esencial para impulsar la transformación digital de la economía, la digitalización del canal de ventas y la proyección de nuestras empresas más allá de nuestras fronteras. Como fruto de esta colaboración nace el *Libro blanco del comercio electrónico transfronterizo*, impulsado por Adigital y ICEX España Exportación e Inversiones, con el que nos proponemos ofrecer a la empresa española, y especialmente a los pequeños y medianos negocios, una guía y una pauta para superar los obstáculos que el *ecommerce* transfronterizo pueda presentarles y para aprovechar las oportunidades que sin duda les ofrece.

Estamos convencidos de que ayudando al desarrollo digital de nuestras empresas para que superen los desafíos actuales, situaremos a España como líder en comercio electrónico seguro y responsable en Europa. Continuaremos trabajando incansablemente para promover la digitalización responsable y para alcanzar nuestro objetivo de digitalización del 40% del PIB para 2030.



## » Autores



### Afi, Analistas Financieros Internacionales

» Consultora en economía,  
finanzas y tecnología

Afi ([www.afi.es](http://www.afi.es)) es una compañía española líder en asesoramiento, consultoría y formación independiente en economía, finanzas y tecnología, fundada en 1987 por un grupo de destacados académicos. Desde entonces se ha convertido en un referente en la prestación de servicios y productos para el ámbito financiero. El equipo está formado por más de 200 profesionales altamente cualificados, entre los que se incluye más de una veintena de socios.

#### Capítulos de este autor/a:

- [El ecommerce en las empresas españolas: panorama actual y oportunidades](#)



### Amalia Hernández Puche

» Data Insights Manager en  
Adigital

Amalia Hernández Puche se ha incorporado recientemente a Adigital como Data Insights Manager.

Inició su carrera profesional en Telefónica Telecomunicaciones Públicas como responsable de Investigación. A continuación, trabajó en Cemusa ocupando el puesto de directora de Marketing y Operaciones. Posteriormente se incorporó a Infoadex, fuente de control de la actividad publicitaria en España, como directora de Desarrollo. En los últimos años ha trabajado en la Fundación Cre100do como Data Insights Manager.

Es licenciada en Geografía e Historia por la UAM, máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial por ESIC, máster en Analítica Web por KSCHOOL, además de haber realizado numerosos cursos relacionados con publicidad digital, planificación de medios e investigación y *marketing*.

#### Capítulos de este autor/a:

- [Últimas tendencias para la dinamización del ecommerce crossborder. Comparativa entre países](#)



## » Autores

**Antonio Fagundo**

» Presidente de Masaltos.com

Presidente de Masaltos.com, la empresa líder en venta *online* de calzado para aumentar la estatura de los hombres, que vende zapatos con alzas en más de 120 países. Licenciado en Derecho por la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, máster en Asesoría Jurídica de Empresas por el Instituto Cajazol, y abogado especializado en derecho de marcas. Docente en diferentes universidades y escuelas de negocio sobre *marketing* legal, propiedad intelectual y marcas, *ecommerce*, internacionalización y protección de datos.

Coautor del libro *Ecommerce. Cómo montar una tienda online... ¡y que venda!*. Nombrado uno de los diez mejores CEO digitales de España por los Ecommerce Awards 2017; Premio Nacional al Relevo Generacional en 2019, otorgado por la Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios (CEAJE), por la transición de la empresa familiar hacia la segunda generación; y Premio Andalucía Capital al Autónomo Capital 2022 otorgado por Onda Cero Andalucía por su carácter emprendedor y por estar muy presente en la trayectoria de Masaltos.com.

**Capítulos de este autor/a:**

- [Cuaderno de bitácora de una micropyme](#)

**Carlos Gómez**

» Director de Proyectos de Operaciones en Paycomet

Carlos Gómez es diplomado en Turismo por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid y ha estudiado un PDD en el IESE de la Universidad de Navarra.

Cuenta con una dilatada trayectoria en los sectores financieros y turísticos, concretamente en las áreas de *ecommerce*, ventas, operaciones y *marketing*, y ha trabajado en compañías como American Express, American Express GBT, Palladium Hotel Group, Destinia o Halcón Viajes. Actualmente es director de Proyectos de Operaciones en Paycomet, filial *fintech* de Banco Sabadell, y sus áreas de especialización son los medios de pago digitales, las pasarelas de pago, el procesamiento de pagos electrónicos, la planificación estratégica y la gestión de proyectos, así como la implantación de medios de pago alternativos como *e-wallets*, soluciones de BNPL y pagos con criptomonedas. Es muy aficionado a la lectura, la música y el cine, a viajar, a los idiomas y a las culturas del pasado, y está finalizando el grado de Historia en la UDIMA.

**Capítulos de este autor/a:**

- [Medios de pago en las transacciones internacionales](#)

**Enrique Benayas**

» Chief Innovation Officer y Director de Corporate Education en ESIC Business &amp; Marketing School

Directivo con más de 25 años de experiencia en dirección y gestión de empresas relacionadas con el entorno digital, la innovación, el *marketing* y la formación.

Licenciado en Gestión Comercial y Marketing por ESIC Business & Marketing School y máster en Comercio Exterior por ESIC Business & Marketing School.

Actualmente es Chief Innovation Officer de ESIC University, donde ayuda a impulsar e implementar la innovación para impactar en todos los *stakeholders* de la institución.

También es director de Corporate Education en ESIC Business & Marketing School, con el objetivo de crear, impulsar y desarrollar soluciones dirigidas a profesionales y empresas y, de esa forma, transformar, adaptar y reinventar la empresa a través de la capacitación continua de talento.

Realiza habitualmente conferencias de alto impacto, inspiradoras, motivacionales y estratégicas para tener criterio a la hora de tomar decisiones en áreas de *management*, *marketing*, innovación y transformación digital.

Además es miembro de la junta directiva de Adigital y cofundador del Club de Dirigentes de Comercio Electrónico.

**Capítulos de este autor/a:**

- [Mercados online potenciales para las pymes españolas. La Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos](#)



## » Autores

ICEX | eMarketServices

**ICEX-  
eMarketServices**» Programa de ICEX España  
Exportación e Inversiones**Iñaki  
Uriarte Landa**» Secretario general y  
director del área legal de  
Adigital**José Antonio  
Bretones**» Director de Crecimiento  
Internacional de la  
Empresa y Estrategias de  
Comercialización en ICEX  
España Exportación e  
Inversiones

eMarket Services es un programa de ICEX España Exportación e Inversiones que tiene como objetivo facilitar a las empresas españolas, particularmente a las pymes, la venta internacional a través del comercio electrónico, acompañando a las empresas españolas en todo el proceso de su estrategia de internacionalización *online*.

Para ello, eMarket Services está presente desde los primeros pasos con su oferta formativa, como su servicio de autodiagnóstico gratuito, su conocimiento de los mercados electrónicos más relevantes en cada mercado y la puesta en marcha de acciones de promoción comercial y venta en *marketplaces*.

eMarket Services aporta información de mercados actualizada, así como noticias y artículos de actualidad en torno al *ecommerce* internacional, y ofrece a las empresas asesoría con servicios a medida para encontrar los *marketplaces* más adecuados o proveedores en el mercado de interés, destacando especialmente el Servicio de Consultoría, a través del que prestan un servicio *ad hoc* integral para la empresa.

En definitiva, se trata de un programa de acompañamiento integral a las empresas en su proceso de venta *online* internacional en cualquier parte del mundo.

**Capítulos de este autor/a:**

- [Ecosistema \*ecommerce\* en España. Recursos](#)
- [Glosario del comercio electrónico transfronterizo](#)
- [Mercados \*online\* potenciales para las pymes españolas. La Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos](#)
- [Una evaluación cualitativa del comercio electrónico transfronterizo en España](#)

Iñaki Uriarte es secretario general de la Asociación Española de la Economía Digital, Adigital, y director de su asesoría jurídica; mediador del Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos de Consumo en Confianza Online, y Secretario del procedimiento extrajudicial de resolución de conflictos sobre nombres de Dominio.es.

Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto de Bilbao, Uriarte completó su formación con el máster de Derecho de Telecomunicaciones por la Universidad Pontificia Comillas ICADE, el máster ejecutivo en Marketing Relacional, CRM y Comercio Electrónico por la Escuela de Negocios ESIC, y el curso de especialización en Data Protection Officer (DPO) de la Asociación Profesional Española de Privacidad APEP. Antes de ocupar la dirección del área de Asesoría Jurídica de Adigital, desarrolló su carrera profesional en despachos de abogados especialistas en telecomunicaciones como Cremades y Calvo Sotelo, o más generalistas como Bustamante Abogados, en Bilbao. Además, colabora como docente en diferentes universidades y escuelas jurídicas como las universidades de San Pablo CEU y Autónoma de Madrid, y en el Centro de Estudios Garrigues como profesor especializado en protección de datos.

**Capítulos de este autor/a:**

- [Aspectos legales del comercio electrónico transfronterizo](#)

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid y con formación universitaria por la Universidad de California en Berkeley y la École Supérieure du Commerce Extérieur de París, es miembro del Cuerpo Superior de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado.

Desde 2000 ha desarrollado su carrera profesional en diversos puestos de la administración española. En el ámbito comercial, ha sido dos veces consejero jefe en las Oficinas Económicas y Comerciales de la Embajada de España en Nueva Delhi (2003-08) y Ciudad Ho Chi Minh (2012-2017), y en los servicios centrales de ICEX ha ocupado los puestos de subdirector de Evaluación, Calidad y Clientes (2001-2003), director de Iniciación, Implantación y Cooperación Empresarial (2018-2021) y director de Crecimiento Internacional de la Empresa y Estrategias de Comercialización (2021- hasta la fecha).

Desde septiembre de 2021, asume la responsabilidad del impulso de la venta internacional *online* de las empresas españolas.

**Capítulos de este autor/a:**

- [Desafíos y perspectivas de la empresa española en el comercio electrónico internacional: análisis de ICEX para la adaptación de los instrumentos de apoyo](#)



## » Autores



### José Carlos Cortizo

» Director de Marketing y Operaciones en Product Hackers

José Carlos Cortizo (Corti) es director de Marketing y Operaciones en Product Hackers, una agencia que impulsa el crecimiento de grandes marcas y empresas como Havaianas, Zara, Hawkers, Verti, Sanitas, Sepiia, Blue Banana, Sony Music, etc.

Desde 2008 se dedica en cuerpo y alma al *ecommerce*, habiendo ayudado a más de 500 empresas de comercio electrónico a aumentar sus ventas desde distintas iniciativas. Es business angel en más de treinta proyectos relacionados con la venta *online* y con el impacto a través de la tecnología.

Cada semana entrevista a los principales referentes del *ecommerce* y de las *startups* en su pódcast Growth: el podcast de Product Hackers y reflexiona sobre crecimiento personal y empresarial en su newsletter SobreCrecer.com. Es autor del libro *PsychoGrowth I: Hackeando el cerebro de tus compradores* y ejerce como conferenciante habitual en eventos de comercio electrónico y negocios digitales.

#### Capítulos de este autor/a:

- [Plataformas tecnológicas de \*ecommerce\* para la venta internacional](#)



### José Luis Ferrero

» Managing Director en Publicis Commerce

José Luis Ferrero es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia, diplomado en Desarrollo Directivo PDD por el IESE, máster en Marketing y Dirección Comercial GESCO por ESIC y máster en Marketing Digital por EUDE Business School.

José Luis lleva más de 25 años en puestos directivos de distintas empresas y ha liderado diversos equipos dentro del sector del comercio electrónico. Actualmente es Managing Director en Publicis Commerce. Previamente fue director de Ecommerce en Philips, de MarCom en Signify y de Negocio en vdSHOP. Ha sido consejero en diferentes organizaciones y conferenciante en diversos encuentros profesionales y académicos, como el de la Universidad de Bristol (Reino Unido) o el eShow (España).

En España es profesor de Comercio Electrónico en ESIC y, a nivel internacional, es profesor visitante habitual en la UBI Business School (Bélgica), y anteriormente lo ha sido en otras universidades como SISU, Shanghai International Studies University o la Panamerican Business School. Ha colaborado con la editorial Palgrave Macmillan como revisor de manuales académicos sobre digitalización y negocios globales en inglés.

#### Capítulos de este autor/a:

- [Marketing online y promoción en destino](#)



### Juan Antonio Sandes

» Chief Operating Officer en GLS Spain

Juan Antonio Sandes es actualmente Chief Operating Officer en GLS España con más de 25 años de experiencia en operaciones, producción, logística, transporte de última milla y distribución, en empresas de producción y servicios. Licenciado en Ingeniería Industrial por ICAI y máster en Dirección y Administración de Empresas en la Universidad CEU San Pablo. Juan Antonio ha ejercido otros puestos de responsabilidad como son, Director ejecutivo de máster en Logística y Supply Chain Management en la Universidad CEU San Pablo, Socio ejecutivo en Deliveria.com, Profesor asociado en el Instituto de Empresa, Foro de Logística y ESNEDI Escuela de Negocios y Dirección, Director de Operaciones y Expansión en Redyser, CEO de Celeritas, Director de División de Desarrollo en SGEL, Director industrial de Procesos en SGEL, Director de Producción en la fábrica de motores de Nissan.

#### Capítulos de este autor/a:

- [Logística \*crossborder\*](#)



## » Autores



### María González

» Directora de Políticas  
Públicas y Regulación en  
Adigital

Directora de Políticas Públicas y Regulación en Adigital. Anteriormente trabajó en consultoras de comunicación en las áreas de comunicación corporativa, crisis y asuntos públicos como Hill & Knowlton y Edelman. Graduada por la Universidad Carlos III de Madrid en Periodismo y Comunicación Audiovisual, con un complemento en Ciencias Políticas, realizó el posgrado en Dirección de Asuntos Públicos de la Universidad Pontificia de Comillas.

#### Capítulos de este autor/a:

- [Recomendaciones a las administraciones públicas sobre políticas internas y externas](#)



### María Lázaro

» Directora de Desarrollo y  
Marketing de Adigital

María Lázaro Ávila, especialista en transformación tecnológica, redes sociales y educación digital, es autora de los libros *Community manager. La guía definitiva*, *Redes sociales y menores. Guía práctica* y del blog *Hablando en corto*. Desde 2022, es directora de Desarrollo y Marketing de Adigital, Asociación Española de la Economía Digital, donde lidera también el Programa de Ciudadanía Digital de la organización.

Además, es profesora de máster en Marketing Digital de la Universidad Complutense de Madrid y de la UNED, e imparte formación a familias y centros educativos sobre uso positivo, responsable, creativo y saludable de la tecnología.

Entre otros puestos de relevancia, ha sido directora de cuentas de la agencia de *marketing* relacional y digital MRM Worldwide - Reporter; jefa del departamento de *marketing* de ICEX España Exportación e Inversiones, y directora de Desarrollo Corporativo del *think tank* Real Instituto Elcano.

Licenciada en Periodismo por la UCM, es máster en Información Económica por la UCM y máster en Comunicación Corporativa e Institucional 2.0 por la Universidad de Alcalá. Ha estudiado Comunidades Europeas en la Escuela Diplomática de Madrid; las especialidades de Marketing Directo & Integrado y Proximity & Mobile Marketing en ICEMD-ESIC; el Programa de Gestión Estratégica y Liderazgo Social de IESE, y el e-Workshop in Global Leadership en la Universidad de Harvard.

#### Capítulos de este autor/a:

- [Ecosistema ecommerce en España. Recursos](#)



### Marta López

» Chief Commercial Officer  
(CCO) en Webhelp

Marta López cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector del Contact Center, durante los cuales ha diseñado, implementado, vendido y operado decenas de servicios de atención al cliente, muchos de ellos multilingües, con el objetivo de brindar soporte a clientes de moda, *retail* y tecnología en su interacción con comercios electrónicos de todo el mundo.

Estudió Filología y Lingüística en la Universidad de Barcelona y se licenció posteriormente en Documentación Digital en la UOC. Miembro de Juno House y de EJE&CON, ha desarrollado una parte importante de su carrera en Concentrix + Webhelp, empresa líder mundial en el diseño, creación y soporte de servicios de atención al cliente, transformación digital, soporte y ventas, en la que actualmente lidera el equipo de ventas para el mercado español.

Madre de dos hijos adolescentes, entre sus pasiones se encuentran la divulgación en LinkedIn, la lectura, viajar y los juegos de mesa.

#### Capítulos de este autor/a:

- [La atención al cliente en entornos internacionales](#)

**» Autores****Tiziana  
Tallaro**

» Directora general de  
Confianza Online

Tiziana Tallaro es actualmente directora general de Confianza Online. Licenciada en Derecho, con especialización en Derecho Internacional y Comunitario, y máster en Derecho de la Unión Europea, es Árbitro de Consumo y colabora con el Instituto de Formación y Estudios del Gobierno de Madrid impartiendo un curso sobre la protección del consumidor en el *ecommerce*.

Asimismo, en el seno de los convenios de colaboración de Confianza Online con distintas instituciones y asociaciones españolas, participa en varias jornadas de sensibilización y formación destinadas a consumidores y usuarios y a técnicos que trabajan en esas áreas. Además, participa activamente en jornadas orientadas a apoyar el proceso de transformación digital ética, transparente y responsable tanto de pymes que empiezan su andadura en el *ecommerce*, como de grandes firmas.

**Capítulos de este autor/a:**

- [Recomendaciones a las administraciones públicas sobre políticas internas y externas](#)



## 1 »

## Situación actual

- 1.1 **El *ecommerce* en las empresas españolas: panorama actual y oportunidades**
- 1.2 **Desafíos y perspectivas de la empresa española en el comercio electrónico internacional: análisis de ICEX para la adaptación de los instrumentos de apoyo**
- 1.3 **Una evaluación cualitativa del comercio electrónico transfronterizo en España**

### 1.1 El *ecommerce* en las empresas españolas: panorama actual y oportunidades

Afi, **Analistas Financieros Internacionales** >



España carece en la actualidad de una estadística completa y uniforme que recoja de forma consolidada todas las magnitudes relativas a las transacciones *online* de las empresas españolas.

El presente capítulo aborda el uso que las empresas españolas hacen del comercio electrónico en sus estrategias comerciales, y se centra en su proceso de internacionalización. En primer lugar, analiza la heterogeneidad en la penetración del canal de venta *online*, con especial atención a las diferencias entre empresas de distintos tamaños. En segundo lugar, analiza el uso de este canal por parte de las empresas a la hora de exportar, y, finalmente, realiza una simulación del impacto que tendría en la economía española un incremento del número de pymes que exportan *online*.

#### 1 Uso del comercio electrónico por parte de las empresas españolas

El primer objetivo de este capítulo es dar una visión de conjunto de las diferentes fuentes de información sobre comercio electrónico, con el fin de clarificar el panorama actual de las ventas empresariales a través de este canal. En efecto, a pesar de la creciente importancia de los modelos de negocio digitales, España carece en la actualidad de una estadística completa y uniforme que recoja de forma consolidada todas las magnitudes relativas a las transacciones *online* de las empresas españolas. A día de hoy, esta información aparece fragmentada en diferentes estadísticas elaboradas por organismos como el Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), junto con los análisis del Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI).

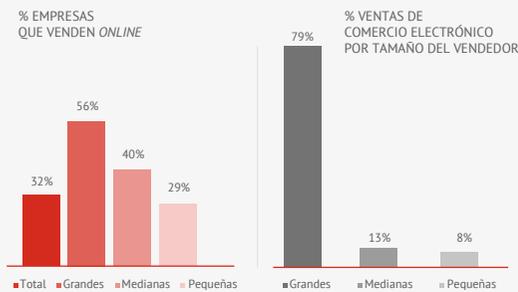
A nivel internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Eurostat también ofrecen información acerca del uso del canal de venta *online* por parte de las empresas, y de estas estadísticas internacionales se desprende que el porcentaje de empresas españolas que comercian *online* es 10 puntos porcentuales superior a la media europea. Así, como se refleja en el Gráfico 1, las empresas españolas ocupan en la actualidad el quinto lugar entre las que más recurren al canal de ventas *online*: una de cada tres vendió a través de internet en 2022. Con ello, España se sitúa por delante de países como Alemania (22%), Portugal (19,6%), Italia (18,3%) o Francia (16,9%), aunque por detrás de algunos países del norte de Europa, como Irlanda (42,5%) o Suecia (38,4%).



## 1 » Situación actual

### 1.1 El *ecommerce* en las empresas españolas: panorama actual y oportunidades

**Gráfico 3.** Porcentaje de empresas que venden *online* (izda.), y distribución de las ventas por comercio electrónico en España (dcha.) en función del tamaño de la empresa, 2022.



**Nota:** Clasificación por tamaño según el número de trabajadores: las pequeñas empresas tienen entre 10 y 49 empleados, las medianas entre 50 y 249, y las grandes 250 o más empleados.

**Fuente:** Afi, a partir de INE y Eurostat.

La mayor presencia relativa de las grandes empresas en el entorno *online* pone de manifiesto su mayor grado de transformación digital. Aunque muchas innovaciones tecnológicas provienen inicialmente de pymes<sup>5</sup>, esas empresas innovadoras son una fracción reducida del total de pequeñas y medianas empresas.

Con la finalidad de impulsar la incorporación de las nuevas tecnologías digitales en las empresas españolas y promover el avance de la economía digital, se han diseñado diversas políticas públicas y apoyos orientados a la digitalización de las pymes. En este sentido, cabe destacar la estrategia España Digital 2026 y el Plan de Digitalización de Pymes 2021-2025, así como iniciativas específicas como el programa Kit Digital, financiado con fondos de Next Generation EU y dotado con más de 3.000 millones de euros, destinado a apoyar el proceso de digitalización de las pymes españolas a través de la incorporación de distintas soluciones digitales, entre las que se incluyen el comercio electrónico y los *marketplaces*.

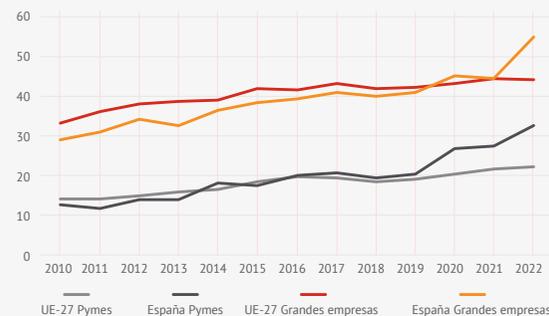


Una de cada tres empresas españolas vendió *online* en 2022, mientras que la media de la UE se sitúa en una de cada cinco.

Las pymes, a pesar de representar el 97% de las empresas de más de 10 trabajadores en España y el 45% de la cifra de negocios total, apenas son responsables de uno de cada cinco euros facturados *online*. No obstante, también se aprecian diferencias dentro del universo pyme: las empresas medianas recurren más al canal *online* (en promedio, cerca del 40% en 2022) que las pequeñas (el 30%).

Con todo, las pymes españolas exhiben un mayor uso del canal de ventas *online* que sus equivalentes europeas. El Gráfico 4 muestra que una de cada tres empresas españolas vendió *online* en 2022, mientras que la media de la UE se sitúa en una de cada cinco.

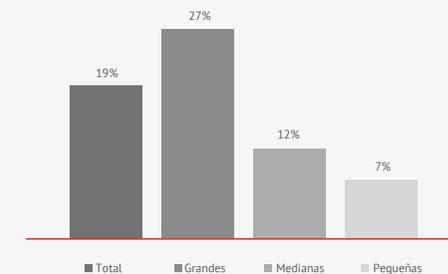
**Gráfico 4.** Porcentaje de uso del comercio electrónico por parte de las empresas españolas, y comparativa europea por tamaño de empresa.



**Fuente:** Afi, a partir de Eurostat.

Las ventas por internet representan un porcentaje relativamente pequeño dentro del total de ingresos de las empresas que utilizan el comercio electrónico: en 2022, apenas uno de cada cinco euros facturados provino del canal *online*. No obstante, en el Gráfico 5, de nuevo se aprecia la heterogeneidad existente en función del tamaño empresarial. El 27% de las ventas totales de las grandes empresas fueron *online*, frente a las cuotas más reducidas, 12% y 7%, registradas en las medianas y pequeñas empresas, respectivamente.

**Gráfico 5.** Peso de las ventas *online* en las ventas totales, por tamaño de empresa, 2022.



**Fuente:** Afi, a partir de INE.

Por otro lado, más de la mitad de las ventas a través del comercio electrónico (56%) derivan de un intercambio electrónico de datos (EDI, por sus siglas en inglés)<sup>6</sup>, como se observa en

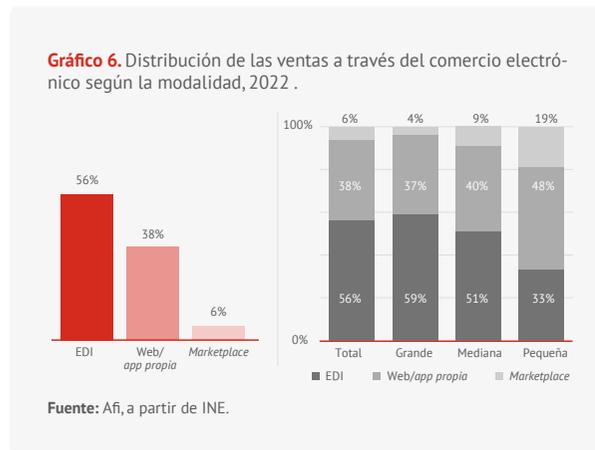
- 5 Stock, G. N., Greis, N. P., & Fischer, W. A. (2002). Firm size and dynamic technological innovation. *Technovation*, 22(9), 537-549.
- 6 EDI es la "forma general de definir el envío o recepción de información relativa a la venta, en un formato acordado que puede ser tratado de forma automática (como EDIFACT, UBL, XML...), excluyendo los mensajes o correos electrónicos escritos de forma manual", de acuerdo con la definición del INE.



## 1 » Situación actual

### 1.1 El *ecommerce* en las empresas españolas: panorama actual y oportunidades

el Gráfico 6. En efecto, el intercambio de documentos comerciales en formato electrónico entre empresas (por ejemplo, pedidos de compras o facturas) supone una transacción de comercio electrónico y representa la mayor parte del conjunto de ventas por el canal *online*. Por otra parte, las ventas a través de la propia web o *app* de la empresa vendedora suponen el 38% de las ventas totales a través de internet, y las plataformas de comercio electrónico (*marketplaces*) apenas representan en la actualidad el 6% del total de ventas.



A su vez, la importancia del intercambio electrónico de datos está proporcionalmente relacionada con el tamaño empresarial, de manera que esta modalidad supone el 59% de las ventas *online* para las grandes empresas, pero apenas el 33% para las pequeñas, que a su vez hacen un mayor uso de sus webs propias y de los *marketplaces*.

El peso de los *marketplaces* en las ventas *online* de las pequeñas empresas es 10 y 15 puntos superior al de las medianas y grandes empresas, respectivamente. Esta diferencia pone de manifiesto la relevancia que estas nuevas plataformas tienen en la estrategia *online* de las pequeñas empresas españolas, al ofrecerles la posibilidad de mostrarse ante un público muy amplio (nacional e internacional) y de aprovechar las ventajas

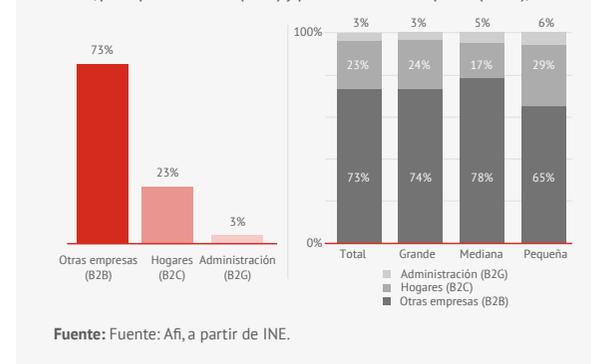


El peso de los *marketplaces* en las ventas *online* de las pequeñas empresas es 10 y 15 puntos superior al de las medianas y grandes empresas, respectivamente.

que ofrecen dichas plataformas<sup>7</sup> en materia de logística, *marketing*, infraestructuras de pagos y otras.

Por otra parte, el intercambio electrónico de datos es un tipo de *ecommerce* mayoritariamente corporativo, ya que el 96% tiene lugar entre empresas. Esta relación EDI-B2B se refleja en los datos agregados, es decir, considerando también el resto de canales: tres de cada cuatro euros facturados *online* provienen de intercambios entre empresas (B2B). El resto corresponde a ventas a hogares (23%) y a la Administración (3%) (ver Gráfico 7). Sin embargo, también en este ámbito existe una gran heterogeneidad en función del tamaño empresarial: mientras que las grandes y medianas empresas son mucho más proclives a vender a otras empresas, las pequeñas reciben más de un tercio de sus ingresos *online* de hogares y de la Administración.

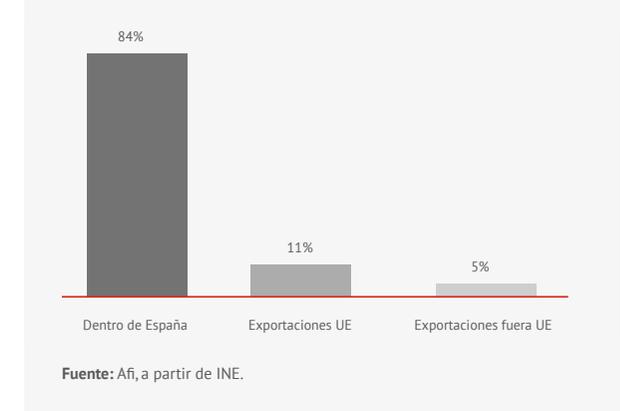
**Gráfico 7.** Distribución del comercio electrónico de las empresas españolas, por tipo de cliente (izda.) y por tamaño de empresa (dcha.), 2022.



### 1.2 La internacionalización de las empresas a través del *ecommerce*

El *ecommerce* en España está fundamentalmente centrado en el mercado interno y tiene un peso reducido en las exportaciones. Como se observa en el Gráfico 8, del total de ventas realizadas por las empresas españolas a través del canal *online*, alrededor del 84% tuvo como destino un cliente ubicado dentro de España, mientras que solo un 11% de las ventas *online* se realizaron a otro país de la Unión Europea, y un 5% se destinó a mercados terceros (fuera de la UE).

**Gráfico 8.** Distribución de las ventas *online* de las empresas españolas, por destino, 2022.



7 Hossain, M., Azam, M., & Quaddus, M. (2021). Small firm entry to e-marketplace for market expansion and internationalization: A theoretical perspective. *Journal of International Entrepreneurship*, 19, 560 - 590. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-021-00297-5>.



## 1 » Situación actual

### 1.1 El *ecommerce* en las empresas españolas: panorama actual y oportunidades

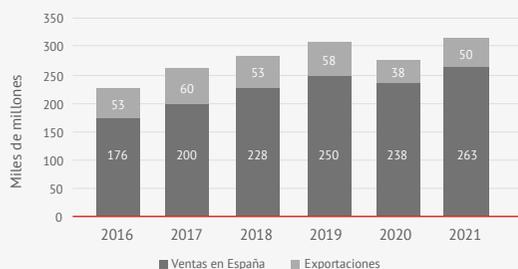


Las exportaciones *online* se contrajeron un 34% interanual en 2020, lo que representa cerca de 20.000 millones de euros. De momento, solo se han recuperado 12.000 millones de estas ventas al exterior.

A pesar de la tendencia positiva del conjunto de ventas por internet, lo cierto es que las exportaciones por este canal han sufrido en los últimos años, debido, en parte, a las consecuencias de la pandemia.

En concreto, con datos del INE, las exportaciones *online* (órdenes de compra realizadas desde el exterior hacia España) se contrajeron un 34% interanual en 2020, lo que representa cerca de 20.000 millones de euros (ver Gráfico 9). De momento, solo se han recuperado 12.000 millones de estas ventas al exterior. Por su parte, las ventas *online* domésticas registraron una menor contracción (-12.000 millones), y además se han recuperado rápidamente (+25.000 millones).

**Gráfico 9.** Destino de las ventas *online* de las empresas españolas, 2016-2021.



Fuente: Afi, a partir de INE.

Así pues, los datos apuntan a que la pandemia ha afectado en mayor medida a las ventas *online* en el exterior que en España. Una posible explicación sería el comportamiento del sector turístico: descenso del número de turistas extranjeros debido al cierre de fronteras y a restricciones asociadas a las medidas de seguridad durante la pandemia. Ello ha provocado una menor cantidad de reservas hoteleras y de compra de billetes de transporte, que se realizan en gran medida a través del canal *online*<sup>8</sup>.

Los datos de la CNMC muestran que las exportaciones *online* de las actividades turísticas en España (hoteles, alojamientos, agencias de viajes y transporte aéreo, marítimo y terrestre de pasajeros) cayeron un 83% entre el primer y segundo trimestre de 2020. Además, cabe indicar que dichas actividades representaban el 63% de las exportaciones *online* españolas en 2019, y que en 2022 fueron aún menores, el 57%, debido fundamentalmente a la pérdida de negocio de las agencias de viajes. A su vez, la pandemia conllevó un desplazamiento de la demanda de actividades turísticas por parte de los residentes españoles hacia el mercado doméstico, lo que podría explicar



La actividad exportadora en el canal *online* ronda el 16% y es inferior a la que exhibe la economía española en su conjunto (un 21% del total de la producción española de bienes y servicios).

la rápida recuperación de las ventas *online* dentro de España, que llegaron a un pico de gasto en el tercer trimestre de 2022.

En definitiva, la actividad exportadora en el canal *online* ronda el 16% y es inferior a la que exhibe la economía española en su conjunto (un 21% del total de la producción española de bienes y servicios), como se aprecia en el Gráfico 10. No obstante, conviene mencionar que las empresas españolas destinan al exterior el 28% de sus ventas a través de web y *app*. Así, este subcanal muestra un mayor grado de integración en el comercio internacional y del conocimiento y uso de su operativa que el intercambio electrónico de datos (mensajes EDI).

**Gráfico 10.** Comparativa de la actividad exportadora entre la economía general y la economía *online*, 2022.



Fuente: Afi, a partir de CNMC e INE.

<sup>8</sup> La evidencia empírica de que la reducción de las exportaciones de *ecommerce* fue debida al coronavirus es escasa y está sujeta a características nacionales (ver, por ejemplo, [Liu \(2020\)](#) para el caso de China). Una de las principales explicaciones sería la especialización comercial de cada país. El PIB turístico en España se redujo en un 69% en 2020, según [Exceltur](#), mientras que el PIB general de la economía española cayó un 11%. Liu 2020: [Influence and Response of China's Cross-Border E-Commerce Exports under PHEIC -Take COVID-19 as an Example](#) ([archive.org](#)) Exceltur: [Presentación de PowerPoint](#) ([exceltur.org](#)).



## 1 » Situación actual

### 1.1 El *ecommerce* en las empresas españolas: panorama actual y oportunidades

## 2 Simulación del impacto de un incremento del número de pymes exportadoras

Gran parte de los datos proporcionados anteriormente diferenciaban entre pequeñas y medianas empresas, pero este epígrafe se centra en las pymes en conjunto como paso previo para el ejercicio de simulación de impacto. En el Gráfico 4 se observaba que un tercio de las pymes españolas vende a través del canal *online*. Estas ventas alcanzaron en 2022 los 80.000 millones de euros, lo que supone el 10% de los ingresos totales de las pymes y el 21% del total de ventas realizadas por el conjunto de las empresas españolas a través del canal *online*.

A su vez, se ha confirmado que las pymes utilizan el canal *online* para vender mayoritariamente a otras empresas (73% del total de sus ventas *online* son B2B) y a través de sus propias webs, *apps* o *marketplaces* (56% del total de ventas *online*).

Por otro lado, el 9,3% de las pymes españolas exportaron a través del canal *online* en 2022 por un valor de 16.000 millones de euros, lo que implica una propensión exportadora del 20% sobre el total de sus ingresos. De estas exportaciones *online*, alrededor de 7.500 millones (48%) se realizaron a través de sus propias webs, *apps* o *marketplaces*.

En 2022, el 9,3% de las pymes españolas exportó a través del canal *online*, y un 8,7% lo hizo mediante su propia web o *app* o a través de un *marketplace*. Ello pone de manifiesto la importancia del margen extensivo de este canal de ven-



La finalidad de este análisis es poner de manifiesto el potencial del canal *online* para impulsar el proceso de internacionalización de las pymes.

ta (prácticamente todas las pymes exportadoras lo utilizan), aunque no tanto el margen intensivo (las ventas por web, *app* o *marketplace* representan, como ya se ha dicho, el 48% de las exportaciones *online* de las pymes).

En este contexto, se busca simular qué impacto tendría en la economía española que un mayor número de pymes consiguiera vender en el exterior a través de sus webs, *apps* o *marketplaces*. La finalidad de este análisis es poner de manifiesto el potencial del canal *online* para impulsar el proceso de internacionalización de las pymes, lo que en última instancia se reflejará en el conjunto del tejido productivo a través de las relaciones entre las empresas que operan en sus cadenas de valor.

### 2.1 Escenarios de incremento del número de pymes exportadoras a través de web/*app*/*marketplace*

Antes de presentar los resultados, conviene indicar los supuestos en los que se basa la simulación realizada. En primer lugar, el análisis abarca únicamente los sectores de la industria y el comercio<sup>9</sup>, al ser actividades que ya cuentan con una relativa base de pymes exportadoras a través del canal *online*, para que así las simulaciones resulten más realistas y los escenarios más factibles.

En segundo lugar, se ha asumido que cada nueva pyme exportadora realiza a través del canal *online* el mismo porcentaje de sus ventas que el promedio actual de su sector. Este supuesto incorpora un principio de neutralidad en la intensidad con la que las nuevas pymes exportadoras afrontarían su internacionalización *online*.

Finalmente, la simulación asume que las nuevas exportaciones a través del canal *online* no sustituyen a exportaciones por el canal físico o a otras ventas *online* en el mercado doméstico, sino que implican ventas adicionales para las empresas. La idea detrás de este supuesto es poder capturar un impacto positivo, dado que la alternativa implicaría un mero efecto de compensación que no generaría crecimiento económico.



Entre 980 y 2.400 pymes industriales y 370 y 2.200 pymes comerciales podrían comenzar a exportar a través del canal *online*.

Con estos supuestos, se han simulado dos escenarios de incremento del número de pymes exportadoras a través del canal *online*<sup>10</sup>. En el escenario conservador, el número de pymes exportadoras en los sectores de la industria y el comercio alcanzaría el 10%, a partir de los actuales 6,6% y 9%, respectivamente. En este escenario (conservador si observamos el crecimiento entre 2017 y 2021), 980 pymes industriales y 370 pymes comerciales comenzarían a exportar a través del canal *online*.

Alternativamente, se ha planteado un escenario optimista en el que el número de pymes exportadoras a través del canal *online* en ambos sectores alcanza el 15%. Bajo esta circunstancia, cerca de 2.400 pymes industriales y 2.200 pymes comerciales comenzarían a exportar vía web, *app* o *marketplace*.

<sup>9</sup> Dentro de la industria, se incluyen los sectores de la alimentación, los productos no metálicos, la metalurgia y los productos informáticos y electrónicos, que comprenden los códigos CNAE desde el 10 hasta el 33. En el caso del comercio, se tienen en cuenta las actividades de venta y reparación de vehículos y el comercio mayorista y minorista (CNAE 45-47).

<sup>10</sup> Los escenarios contemplados están en línea con otras publicaciones, como el informe "Just a click away", de la Social Market Foundation en colaboración con Amazon y el Institute of Export and International Trade.



## 1 » Situación actual

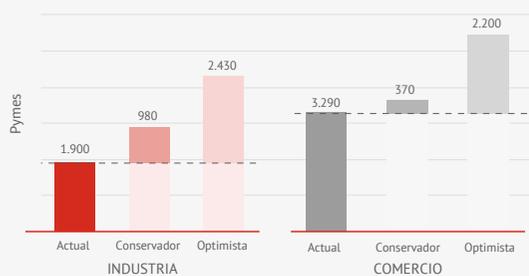
### 1.1 El *ecommerce* en las empresas españolas: panorama actual y oportunidades

**Gráfico 11.** Porcentaje de pymes exportadoras a través de *app*, *web* o *marketplace*; escenarios.



Fuente: Afi, a partir de INE y Eurostat.

**Gráfico 12.** Impacto sobre el número de pymes exportadoras a través de *app*, *web* o *marketplace*.



Fuente: Afi, a partir de INE y Eurostat.

### 2.2 Impacto económico de un incremento de pymes exportadoras *online*

De acuerdo con los supuestos presentados, un incremento en el número de pymes exportadoras a través del canal *online* se reflejaría en un mayor volumen de exportaciones. En concreto, las pymes industriales incrementarían sus exportaciones entre 790 millones y 1.660 millones de euros, mientras que las pymes comerciales aumentarían sus ventas al exterior entre 300 millones y 1.820 millones de euros, en función del escenario considerado (Gráfico 13).

Así, el escenario conservador traería asociado un incremento de las exportaciones totales de las pymes españolas de cerca de 1.100 millones de euros, mientras que el escenario optimista implicaría un incremento de las ventas en el exterior de cerca de 3.500 millones de euros en términos agregados.

A su vez, un mayor volumen de exportaciones vendría acompañado de un incremento del valor añadido, para lo que se requerirían más empleos. En concreto, la simulación realizada prevé un incremento del valor añadido de las pymes industriales de entre 200 millones y 410 millones de euros, que llevaría aparejada la contratación de entre 3.400 y 7.100 trabajadores en función del escenario considerado. Por su parte, las nuevas exportaciones *online* permitirían a las pymes del sector comer-

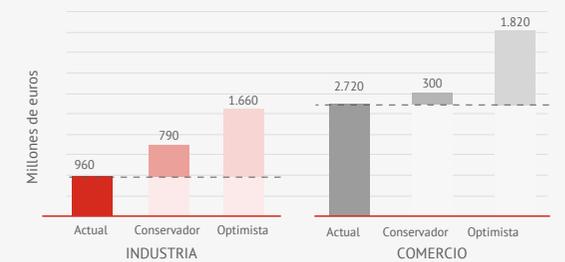


En concreto, las pymes industriales incrementarían sus exportaciones entre 790 millones y 1.660 millones de euros, mientras que las pymes comerciales aumentarían sus ventas al exterior entre 300 millones y 1.820 millones de euros, en función del escenario considerado.

cio incrementar su valor añadido entre 170 millones y 1.000 millones de euros, y contratar a entre 4.600 y 27.400 trabajadores, según el escenario.

Estos efectos supondrían un impacto directo en el valor añadido generado por las pymes industriales y comerciales de 366 millones de euros en el escenario conservador, y de 1.420 millones en el escenario optimista. Además, el escenario conservador implicaría la creación de 8.000 empleos por parte de estas empresas, y el optimista de 34.500.

**Gráfico 13.** Impacto sobre el volumen de exportaciones a través de *app*, *web* o *marketplace*, escenarios.



Fuente: Afi, a partir de INE y Eurostat.

Recurrir más al canal *online* a la hora de exportar no solo beneficiaría a las pymes implicadas directamente en estas actividades, sino que repercutiría positivamente sobre el conjunto de la economía a través de las relaciones sectoriales entre las empresas a lo largo de sus cadenas de valor.

Este efecto derivado del incremento de las exportaciones *online* se materializaría en un aumento de las compras de insumos intermedios por parte de las pymes exportadoras. Estas compras supondrían mayores ingresos para las empresas suministrado-

## 1 » Situación actual

### 1.1 El *ecommerce* en las empresas españolas: panorama actual y oportunidades

ras, integradas en la cadena de valor de las pymes, por lo que se reflejaría una externalidad positiva sobre otras actividades productivas no directamente ligadas a la internacionalización.

Con el fin de estimar la magnitud de este efecto indirecto, se ha recurrido a la metodología *input-output*, que permite cuantificar las interrelaciones sectoriales entre las diferentes actividades productivas de la economía. Las tablas *input-output* permiten analizar la forma en la que un *shock* exógeno (como, en este caso, el incremento en las exportaciones *online* de las pymes industriales y comerciales) se propaga por el resto de la economía a través de las compras y ventas entre empresas de distintos sectores.

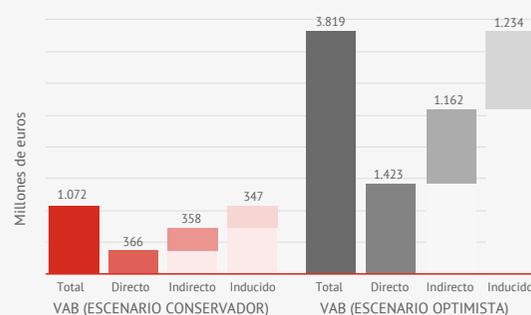
Según el escenario conservador, para que las pymes industriales y comerciales puedan exportar 1.100 millones de euros adicionales y crear 366 millones de euros de valor añadido, se precisa generar 358 millones de euros de valor añadido por parte de las compañías que satisfacerían los pedidos de las nuevas empresas exportadoras. En el escenario optimista, este efecto indirecto ascendería a cerca de 1.160 millones de euros adicionales de valor añadido.

Por otro lado, las tablas *input-output* permiten contabilizar otro efecto adicional —en este caso de naturaleza inducida—, derivado de la generación de rentas por parte de los efectos directo e indirecto. En otras palabras, el incremento en el valor añadido provocado por los impactos directo e indirecto se reparte entre rentas del trabajo y del capital, que en última instancia vuelven a la economía en forma de consumo de los trabajadores o in-

versión de las empresas. Pues bien, la simulación planteada indica que, en el escenario conservador, estos efectos inducidos sobre el conjunto de la economía oscilarían entre los 348 millones y los 1.234 millones de euros de valor añadido en los escenarios conservador y optimista, respectivamente.

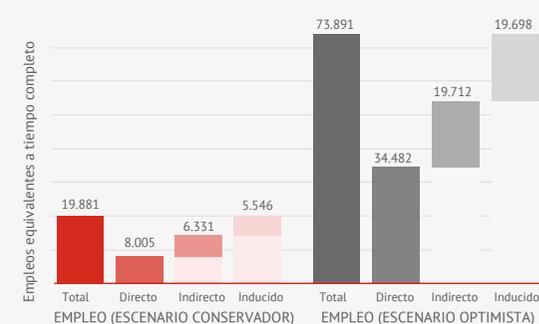
Este incremento del valor añadido en el conjunto de la economía se reflejaría a su vez en una mayor demanda de trabajadores. Así, en el escenario conservador, las hipótesis planteadas supondrían la creación de 6.300 empleos de forma indirecta y 5.500 de forma inducida, mientras que en el escenario optimista estas cifras ascenderían a 19.900 empleos tanto de manera indirecta como inducida. Todos estos efectos sobre el valor añadido bruto y el empleo están recogidos en el Gráfico 14.

Gráfico 14. Impactos sobre el VAB y el empleo, escenarios.



Fuente: Afi, a partir de INE y Eurostat.

Gráfico 15. Impactos sobre el VAB y el empleo, escenarios.



Fuente: Afi, a partir de INE y Eurostat.



Este incremento del valor añadido en el conjunto de la economía se reflejaría a su vez en una mayor demanda de trabajadores.

En definitiva, el análisis realizado pone de manifiesto que un incremento del número de pymes exportadoras a través del canal *online* se reflejaría en un notable aumento de la actividad económica y favorecería la creación de miles de puestos de trabajo. En concreto, si se consiguiera que el 10% de las pymes industriales y comerciales de España exportara a través de su web, de su *app* o de *marketplaces*, la economía española podría generar más de 1.000 millones de euros de valor añadido, el equivalente al 0,09% del PIB. Además, se crearían casi 20.000 empleos, un 0,11% de la fuerza laboral equivalente a tiempo completo. En el caso de que la cuota de empresas exportadoras *online* alcanzara el 15% del total, el impacto sobre el PIB rondaría los 3.800 millones de euros, un 0,31% del PIB, lo que provocaría la creación de casi 74.000 empleos, un 0,40% de la fuerza laboral equivalente a tiempo completo.



## 1 » Situación actual

### 1.1 El *ecommerce* en las empresas españolas: panorama actual y oportunidades

## 3 Reflexiones finales

La transición hacia una economía y una sociedad más digitalizadas está en curso, y probablemente traiga aparejados avances en la eficiencia de los procesos productivos y en la productividad de los trabajadores no siempre apreciables en las estadísticas.

Dentro del proceso de digitalización, las ventas a través del canal *online* se posicionan como uno de los elementos con mayor potencial de transformación económica, por diversos factores. En primer lugar, por la facilidad para un empresario de entender el funcionamiento de esta herramienta comercial: la captación del cliente, que antes se realizaba en formato físico (en la tienda, en una feria sectorial, o en una visita a la fábrica), ahora puede realizarse por vía digital. Esto genera muchas ventajas tanto para los clientes (menores costes de búsqueda, información menos asimétrica) como para los vendedores (menor tiempo para cerrar la venta, acceso a más clientes potenciales, etc.).

En segundo lugar, además de unos menores costes de transacción, el desarrollo del canal *online* (página web propia, posicionamiento en *marketplaces*, acciones de *marketing* digital...) puede propiciar un incremento de la facturación total de las empresas. Muchas son las compañías de nueva creación, en una gran variedad de sectores, que han basado su crecimiento reciente en las ventas a través del canal digital. Destacan pequeñas empresas que se aprovechan de las facilidades que ofrecen los *marketplaces*<sup>11</sup>.

En este contexto, habida cuenta del potencial que atesora el canal de venta *online* para el desarrollo empresarial, el presente capítulo comenzaba arrojando luz sobre el panorama actual del comercio electrónico. Los resultados son claros: a día de hoy, en España, el comercio electrónico está dominado por grandes empresas que venden en su mayoría a otras empresas ubicadas en el mercado doméstico.

Seguidamente, el análisis se centraba en un segmento hoy pequeño: las ventas al exterior de las pymes a través del canal *online*. Se considera pequeño porque en la actualidad únicamente el 9% de las pymes españolas exporta a través de internet, por un valor de 16.000 millones de euros, frente a unas ventas totales *online* en España de más de 380.000 millones de euros.

Tras constatar el margen de desarrollo de las exportaciones *online* de las pymes, el capítulo finaliza estimando las implicaciones que tendría en términos de PIB y empleo que un mayor número de pymes iniciara su actividad exportadora a través del canal *online*. Los resultados de la simulación de impacto, basada en ciertos supuestos y escenarios, apuntan a que un moderado incremento del número de pymes exportadoras de los sectores industrial y comercial tendría importantes repercusiones en materia económica y laboral, no solo para las propias pymes, sino también para otras empresas integradas en su cadena de valor.



En España, el comercio electrónico está dominado por grandes empresas que venden en su mayoría a otras empresas ubicadas en el mercado doméstico.

<sup>11</sup> Por ejemplo, 6.000 nuevas pymes ofertaron sus productos en [Amazon](#) entre 2019 y 2022, tras lo cual registraron un incremento del 66%.

## 1 »

## Situación actual

- 1.1 **El *ecommerce* en las empresas españolas: panorama actual y oportunidades**
- 1.2 **Desafíos y perspectivas de la empresa española en el comercio electrónico internacional: análisis de ICEX para la adaptación de los instrumentos de apoyo**
- 1.3 **Una evaluación cualitativa del comercio electrónico transfronterizo en España**

## 1.2 Desafíos y perspectivas de la empresa española en el comercio electrónico internacional: análisis de ICEX para la adaptación de los instrumentos de apoyo

José Antonio Bretones >



La encuesta se envió en junio de 2023 a algo más de 30.000 empresas españolas interesadas en la internacionalización y en los mercados exteriores y que se han relacionado con ICEX a lo largo de la última década.

La información de fuentes estadísticas españolas sobre comercio *online crossborder* que se ha analizado en el epígrafe anterior presenta como principales limitaciones, además de ser claramente insuficiente, que no permite comprender la situación del colectivo de las micropymes y que no trata de forma específica los datos de las empresas españolas con intereses declarados en los mercados exteriores, así como tampoco su proceso de internacionalización.

Para corregir estas deficiencias y arrojar más luz sobre las características, los planes de futuro y las opiniones de las auténticas protagonistas del uso del canal *online crossborder* en España, la Secretaría de Estado de Comercio acordó con ICEX la introducción, en la encuesta anual de instrumentos de apoyo a la internacionalización (EPAI) que elabora el Departamento de Evaluación de ICEX por encargo de dicha secretaria, de un breve itinerario de preguntas específicas sobre comercio electrónico. En función de la actividad en comercio *online* de cada empresa y, por tanto, de sus respuestas, dicho itinerario podía limitarse a tres preguntas para las empresas que ni venden *online*, ni planean hacerlo en el plazo de dos años, o extenderse a 10 preguntas para las que realizan ventas *online crossborder* y además utilizan los *marketplaces* para ello.

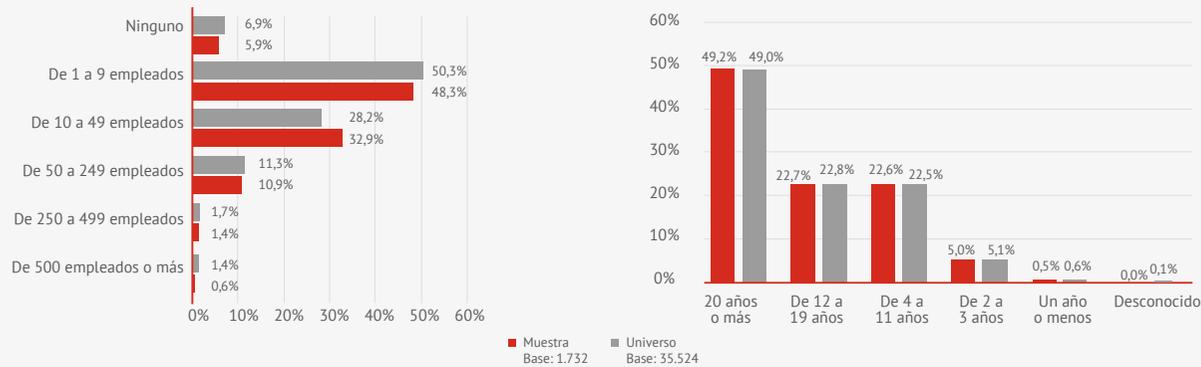
La encuesta se envió en junio de 2023 a algo más de 30.000 empresas españolas interesadas en la internacionalización y en los mercados exteriores y que se han relacionado con ICEX a lo largo de la última década. En total se recibieron 1.742 cuestionarios completos, lo que supone el 5,36% de las empresas, y la mayor parte de ese porcentaje, el 77,3% en concreto, declaró haber exportado el año previo.

De acuerdo con el diseño muestral realizado por el Departamento de Evaluación de ICEX, el tamaño de la muestra es suficiente para establecer una serie de conclusiones significativas y representativas, con una confianza del 90% y una potencia cercana al 99%. Ese 10% de margen de error hace que no se alcancen algunas conclusiones ciertas, pero la probabilidad de obtener conclusiones falsas es casi nula.

## 1 » Situación actual

## 1.2 Desafíos y perspectivas de la empresa española en el comercio electrónico internacional: análisis de ICEX para la adaptación de los instrumentos de apoyo

Gráfico 1. Empresas encuestadas por número de empleados y por antigüedad de la empresa.



Fuente: Estudio EPAI-ICEX 2023

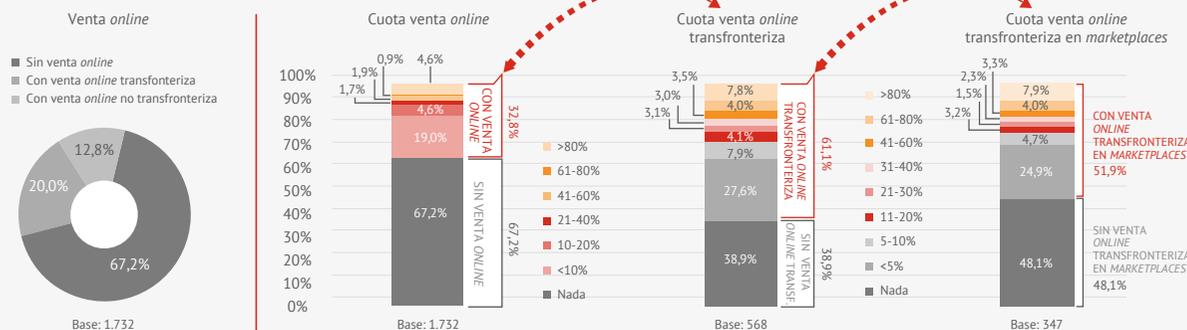
Para empezar, es importante señalar dos elementos característicos de los clientes de ICEX para tenerlos muy presentes al ofrecer los resultados. Por un lado, su agrupación por franjas de antigüedad hace que su número relativo sea directamente proporcional a aquella. Así, aproximadamente la mitad del universo y de la muestra la constituyen empresas que se crearon hace más de 20 años, mientras que solo en torno a un 5% tienen entre dos y tres años de existencia. Por otro lado, cuando agrupamos las empresas por número de empleados, la relación es inversamente proporcional: mientras que la mitad son micropymes con menos de 10 trabajadores, solo entre un 2% y un 2,5% son grandes empresas.

## 1 Resultados generales de la encuesta

Un tercio de las empresas que constan en la muestra vende *online* (el 32,8%). De estas, el 61,1% (20% del total) vende también *crossborder*, y de estas últimas, algo más de la mitad (el 51,9%, el 10,4% del total) utiliza para ello, entre otros canales digitales, los *marketplaces*.

Antes de continuar con el análisis comparativo, merece la pena subrayar varias cuestiones relevantes: los elevados porcentajes de uso del canal digital por parte de las empresas que miran al exterior, particularmente las más pequeñas; la necesidad de conocer las causas de que algunas empresas no vendan *online*; la importancia decisiva de la antigüedad de la empresa en su digitalización; y la relevancia de conocer qué preferencia existe por unos canales digitales respecto a otros. Es evidente que la digitalización es un factor decisivo en la competitividad internacional, por lo que desarrollamos las cuestiones que necesitan explicaciones adicionales.

En el caso de las empresas que no venden *online*, es relevante conocer sus motivos para no hacerlo y si tienen previsión de digitalizar su venta en un plazo de dos años. La gran mayoría (el 67,6%) afirma que su producto/servicio no se vende *online*. El resto alega distintas razones que denotan que carecen de interés, recursos o conocimientos para hacerlo; por ejemplo, el

Gráfico 2. Empresas encuestadas que venden *online* y su alcance.

Nota: distribución de muestra después de ponderación

Fuente: Estudio EPAI-ICEX 2023

## 1 » Situación actual

## 1.2 Desafíos y perspectivas de la empresa española en el comercio electrónico internacional: análisis de ICEX para la adaptación de los instrumentos de apoyo

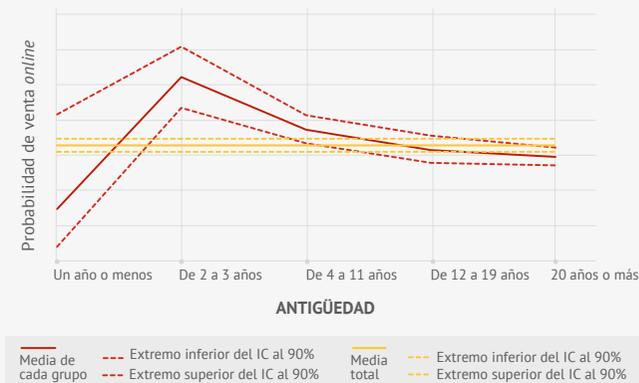


El 18,6% de las empresas que no venden *online* en la actualidad tienen intención de hacerlo en un plazo de dos años.

deseo de evitar un potencial conflicto con su canal tradicional de distribución. En cualquier caso, el 18,6% de las empresas que no venden *online* en la actualidad tienen intención de hacerlo en un plazo de dos años.

En lo que respecta a las que venden *online*, un elemento de especial importancia es la antigüedad de la empresa. En particular, las que cuentan con dos o tres años de antigüedad tienen una probabilidad de al menos el 43% de realizar ventas digitales. Es el porcentaje más alto de toda la muestra y confirma que el nivel de digitalización es inversamente proporcional a la antigüedad de la empresa. Lo que ocurre con las personas físicas, la mayor resistencia para adoptar cambios con la edad, podría estar ocurriendo también con las jurídicas.

El porcentaje más bajo de digitalización se encuentra en las empresas con un año o menos de antigüedad, pero la muestra es pequeña y la varianza muy alta. Puede argumentarse que la decisión de apertura de los canales digitales de venta podría dejarse para etapas posteriores en el proceso de implantación de la empresa. Igualmente, podría ocurrir que los trabajos de digitalización se hayan iniciado pero todavía no se hayan materializado las primeras ventas *online*.

Gráfico 3. Probabilidad de venta *online*.

**Nota:** \*Se muestran con línea continua las probabilidades de venta *online*, y con línea discontinua los intervalos de confianza al 90%. En color rojo, las probabilidades para cada grupo. En color amarillo, la probabilidad para toda la muestra.

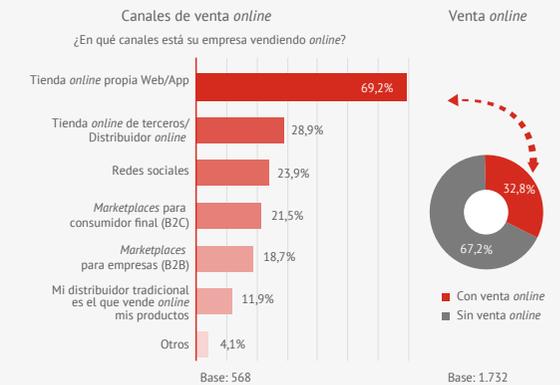
**Fuente:** Departamento de Evaluación de ICEX a partir de los datos del estudio EPAI-ICEX 2023

Es destacable que el anterior resultado podría estar afectado por elementos coyunturales (todas las empresas encuestadas con dos o tres años de antigüedad son empresas nacidas con posterioridad al punto álgido de la pandemia), pero también que cuando se realiza el desglose por tamaño de las empresas, se comprueba que, en el caso de las micropymes, es tan reducida la varianza de las respuestas de las empresas con dos o tres años de antigüedad y tan elevada la media de empresas que afirman vender *online*, que probablemente estemos asistiendo a un cambio estructural al que deberemos prestar atención en el futuro.

En cuanto a los distintos canales digitales por los que se pregunta en la encuesta, deben tenerse claras las preferencias que declara el colectivo de empresas que venden *online*. Siempre se pregunta por los mismos canales, tanto a los que venden *online*, como a los que planean hacerlo en un plazo de dos años, así como a los que venden *online crossborder* o planean igualmente hacerlo en un plazo de dos años. La respuesta de los distintos colectivos a la misma pregunta nos permitirá compararlos. Vemos la representación en este gráfico:

Gráfico 4. Empresas con venta *online*.

El 33% de las empresas declaran vender *online*. Entre ellas, casi 7 de cada 10 lo hacen a través de tienda *online* propia (web/app), y en torno al 30% utiliza una tienda *online* de terceros o distribuidor *online*.



**Fuente:** Estudio EPAI-ICEX 2023

En casi el 70% de los casos, las empresas prefieren vender desde su propia tienda *online*, web o *app*, pues esto permite un pleno control tanto de las condiciones de venta/provisión de su producto/servicio como de la imagen de marca, y facilita tanto la fidelización del cliente como la posibilidad de generar un mayor margen comercial. Pero tiene un problema: atraer tráfico relevante no es fácil salvo que se disponga de una marca poderosa, de modo que es necesario salir a buscar al cliente, aun cuando se pueda perder alguna de las ventajas anteriores.

La segunda opción suele ser acudir a la tienda *online* de un distribuidor reconocido y con tráfico para que revenda el producto/servicio de la empresa (28,9% de la muestra). La tercera, invertir tiempo y recursos en redes sociales para redirigir los *leads* generados a los dos canales anteriores:



## 1 » Situación actual

### 1.2 Desafíos y perspectivas de la empresa española en el comercio electrónico internacional: análisis de ICEX para la adaptación de los instrumentos de apoyo



En casi el 70% de los casos, las empresas prefieren vender desde su propia tienda *online*, web o *app*, pues esto permite un pleno control.

la web/*app* propia o de terceros (23,9%). La última opción es apoyarse en los *marketplaces*, siendo en principio preferible la variedad empresa-consumidor (los B2C suponen el 21,5% de la muestra) a la variedad empresa-empresa (los B2B son el 18,7%). Claramente, esta es la opción menos favorecida porque, a pesar de sus indudables ventajas, posee inconvenientes vinculados al coste, el nivel de competencia y la exigencia.

Es importante destacar que la encuesta solicitaba indirectamente a las empresas que identificaran al agente que soporta el esfuerzo de digitalización y que dispone de capacidades para hacerlo (digitalización del catálogo, integración del ERP con logística, almacén y pagos, atención de cliente...) y que, al habilitar una respuesta que precisa que la empresa realmente vende su producto a un distribuidor tradicional que luego lo comercializa *online*, hemos identificado que un 11,9% de las empresas que dicen vender *online* realmente no lo hacen ellas mismas, aunque su producto sí se comercializa *online*. Si descontamos ese porcentaje de falso canal *online*, los resultados no se ven sustancialmente alterados, pero es importante remarcar esta diferencia porque la encuesta pone el foco en la competitividad de la empresa, no en la comercialización del producto.

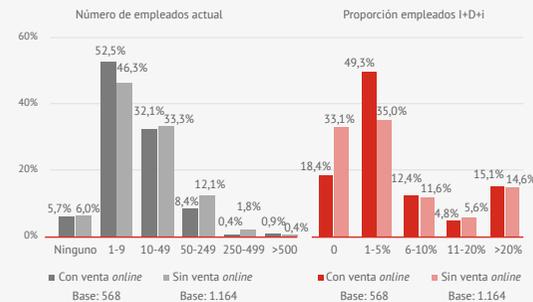
## 2 Resultados de la comparativa entre grupos de empresas

### 2.1 Empresas con venta *online* frente a empresas sin venta *online*

Aunque la relación es débil, ser microempresa parece ser una pequeña ventaja para digitalizarse y no un lastre, al menos para el colectivo de empresas interesadas en la internacionalización. Entre las que tienen entre uno y nueve empleados, hay una concentración ligeramente mayor que la esperada de empresas que venden *online*.

Ocurre lo mismo con el porcentaje de empleados dedicados a tareas I+D+i, pues, aunque la relación es débil, se comprueba que hay una concentración ligeramente mayor que la esperada de empresas que venden *online* entre aquellas que dedican entre un 1% y un 5% de su personal a dichas tareas.

**Gráfico 5.** Empresas con venta *online* frente a empresas sin venta *online*. Número de empleados y proporción empleados I+D+i.

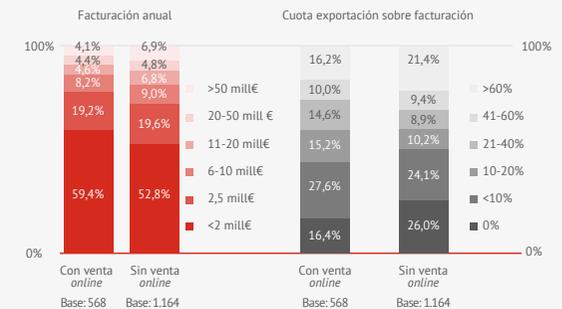


Fuente: Estudio EPAI-ICEX 2023

En lo referente a facturación, la relación también es débil pero positiva, lo cual se explica porque hay una concentración ligeramente mayor que la esperada de empresas que venden *online* entre aquellas que facturan menos de dos millones de euros, lo cual es coherente con el número de empleados.

En lo que respecta a cuota de exportación, también hay una relación débil y positiva, que se explica porque hay una concentración ligeramente mayor que la esperada entre las empresas cuya cuota se encuentra entre el 10% y el 40%. Puede afirmarse que la digitalización de las ventas tiene una correlación positiva con la propensión exportadora.

**Gráfico 6.** Empresas con venta *online* frente a empresas sin venta *online*. Facturación y cuota de exportación.



Fuente: Estudio EPAI-ICEX 2023

Por último, hay relaciones también débiles en cuanto a los sistemas de gestión de calidad y de gestión medioambiental no certificada. Las empresas que venden *online* muestran comparativamente una mayor preocupación en este ámbito.

Cuando consideramos el colectivo de empresas sin venta *online*, pero con previsión de incorporarla en un plazo de dos años y lo



## 1 » Situación actual

### 1.2 Desafíos y perspectivas de la empresa española en el comercio electrónico internacional: análisis de ICEX para la adaptación de los instrumentos de apoyo



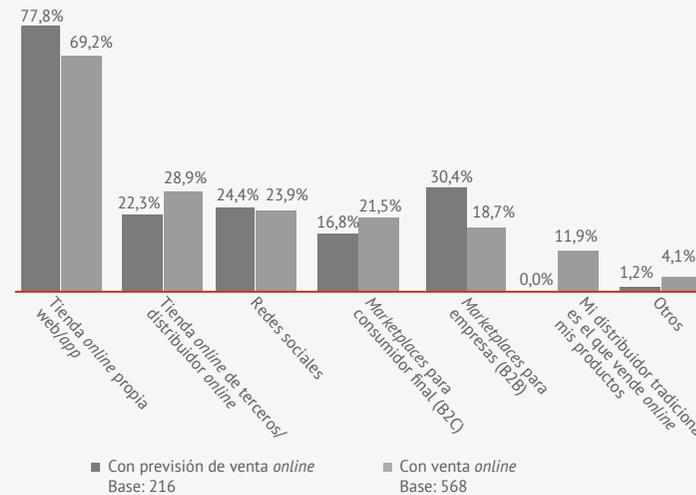
Los recursos dedicados a I+D+i parecen actuar como catalizador o condición necesaria para acometer la transformación digital.

comparamos con aquellas empresas que ni siquiera lo tienen planeado, vemos que se confirman algunos de los rasgos anteriores. Las empresas que planean digitalizarse vuelven a concentrarse en mayor medida en el colectivo de micropymes y entre las empresas que facturan menos de dos millones de euros y tienen una mayor proporción de empleados dedicados a I+D+i.

En cierta medida, y en lo que se refiere a estos aspectos, parece que las empresas que simplemente planean vender *online* se parecen más a las que venden *online* que a aquellas que ni se lo plantean. Los recursos dedicados a I+D+i parecen actuar como catalizador o condición necesaria para acometer la transformación digital.

Por otro lado, también se perciben algunas diferencias entre las que planean vender *online* y las que ya lo hacen. En materia de canales de venta, por ejemplo, las primeras se apoyan en mayor medida en las tiendas propias y en los *marketplaces* B2B, y algo menos en los distribuidores.

**Gráfico 7.** Empresas con venta *online* y con previsión de venta *online*.

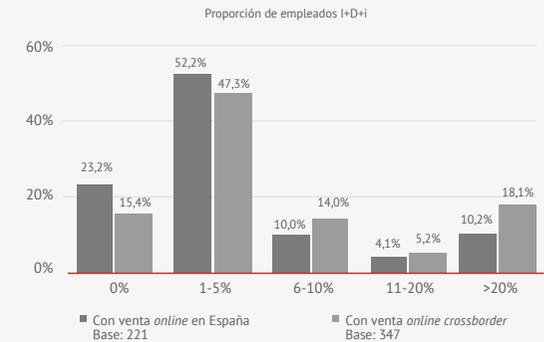


Fuente: Estudio EPAI-ICEX 2023

## 2.2 Empresas con venta *online crossborder* frente a empresas con venta *online* solo en España

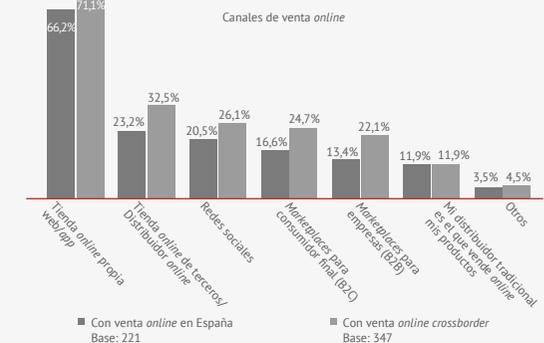
Dentro de las empresas digitalizadas, aquellas que venden *online crossborder* y las que solo venden *online* dentro de España son muy parecidas en cuanto a número de empleados, facturación y evolución de la facturación, pero hay alguna pequeña diferencia relevante. En concreto, las que venden *online crossborder* tienen una proporción ligeramente mayor de empleados dedicados a I+D+i y utilizan más los *marketplaces* B2B.

**Gráfico 8.** Proporción de empleados I+D+i en empresas con venta *online* frente a las empresas con venta *crossborder online*.



Fuente: Estudio EPAI-ICEX 2023

**Gráfico 9.** Empresas con venta *online crossborder* frente a empresas con venta *online* solo en España. Canales de venta *online*.



Fuente: Estudio EPAI-ICEX 2023



1 » Situación actual

1.2 Desafíos y perspectivas de la empresa española en el comercio electrónico internacional: análisis de ICEX para la adaptación de los instrumentos de apoyo



Las empresas usan más los *marketplaces* B2B cuando perciben mayor dificultad para atraer clientes.

Es importante señalar que la brecha entre las empresas que venden *online* y las que no venden *online* es mayor que la que existe entre las que venden *online crossborder* y las que solo venden *online* dentro de España. De hecho, el porcentaje de empresas que planean el salto al *online crossborder* en un plazo de dos años (el 45,7%) es más del doble que el de empresas que planean el salto a la venta *online* en un plazo de dos años (el 18,6%).

De forma similar, podemos extender la comparativa a las empresas que venden *online crossborder* y a aquellas que planean hacerlo en un plazo de dos años. Estas últimas parecen confiar más en los *marketplaces* B2B, en las redes sociales y en sus distribuidores. Es la tercera ocasión en la que, en un ejercicio comparado, las empresas usan más los *marketplaces* B2B cuando perciben mayor dificultad para atraer clientes.

En lo que respecta a los obstáculos del comercio *crossborder*, tanto las empresas que ya lo practican como las que planean hacerlo coinciden en su valoración. Los resultados son muy sólidos, pues de un total de 17 obstáculos presentados como opciones, a elegir los tres más relevantes, ambos tipos de empresas coinciden en cinco de sus seis primeras elecciones. Así, los cinco obstáculos más destacados por las empresas que planean vender *crossborder* son:

1. Dificultades logísticas y/o costes de transporte.
2. *Marketing* y promoción en el mercado de destino.
3. Normativa y certificación de productos.
4. Falta de asesoramiento especializado.
5. Dificultad de acceso a la información sobre el mercado de destino.

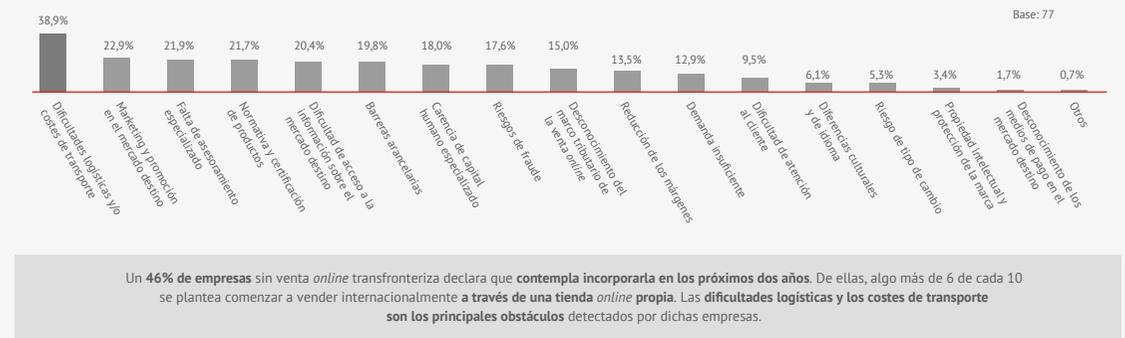
Cabe mencionar que entre estos dos grupos solo hay diferencias significativas de percepción en dos barreras: atención al cliente y *marketing* en destino. Quienes ya realizan ventas *online crossborder* dan más importancia a estos dos obstáculos que quienes solo están planeando hacerlo y tienen menos presente la relación con el cliente en el momento actual.

Gráfico 10. Empresas con venta *online* transfronteriza. Barreras para la venta *online* transfronteriza.



Fuente: Estudio EPAI-ICEX 2023

Gráfico 11. Empresas con venta *online* no transfronteriza. Barreras para la venta *online* transfronteriza.



Fuente: Estudio EPAI-ICEX 2023



1 » Situación actual

1.2 Desafíos y perspectivas de la empresa española en el comercio electrónico internacional: análisis de ICEX para la adaptación de los instrumentos de apoyo

2.3 Empresas con venta *online crossborder* frente a empresas sin venta *online* pero con experiencia internacional

Cerramos el círculo de estos contrastes volviendo a comparar el comercio *online* con el *offline*. Esta vez con la internacionalización de trasfondo. Esta comparativa se realiza entre la categoría “venta *online crossborder*” y la categoría “sin venta *online*”, compuesta por aquellas empresas con experiencia internacional pero que no realizan ventas *online* ni siquiera en España.

Vuelve a repetirse en esta comparativa una representación ligeramente mayor de las micropymes <sup>1</sup> en el colectivo *crossborder* frente al de empresas que no venden *online* pero tienen experiencia internacional. Este hecho vuelve a respaldar la conclusión de que las empresas que se apoyan en la venta *crossborder* para internacionalizarse pueden permitirse ser más pequeñas.

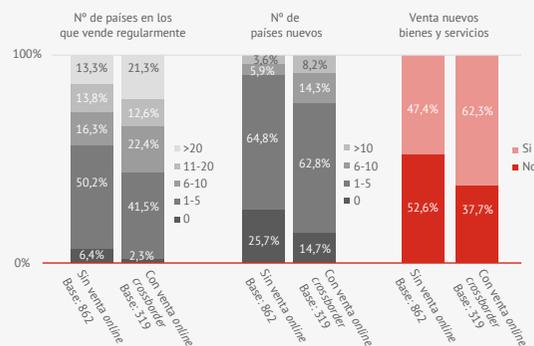
Por otro lado, desde el punto de vista de la internacionalización, los resultados señalan que los negocios con ventas *crossborder online* están más internacionalizados, y en mayor profundidad, que las empresas que han buscado su internacionalización por la vía tradicional. Este patrón se confirma en cuanto al número de países a los que la empresa vende de forma regular, en cuanto al número de nuevos países de exportación y, especialmente, en cuanto a la venta de nuevos bienes y servicios.

Mientras que el 56,3% de las empresas *crossborder online* venden regularmente a más de seis países, ese porcentaje se reduce al 43,4% en el caso de empresas con experiencia internacional que solo venden por el canal tradicional. Por otro lado, el 22,5% de las empresas que usan el comercio *crossborder online* vendieron a más de seis nuevos países en 2022, mientras que solo un 9,5% de las empresas con experiencia internacional y que solo venden por el canal tradicional consiguieron incorporar más de seis países nuevos ese año. Por último, el 62,3% de las empresas con ventas *crossborder online* vendieron bienes o servicios nuevos el pasado año, pero solo el 47,4% de las empresas que se valen únicamente del canal tradicional consiguieron introducir novedades en el mercado internacional.



Mientras que el 56,3% de las empresas *crossborder online* venden regularmente a más de seis países, ese porcentaje se reduce al 43,4% en el caso de empresas con experiencia internacional que solo venden por el canal tradicional.

Gráfico 12. Empresas sin venta *online* frente a empresas con venta *online crossborder*.

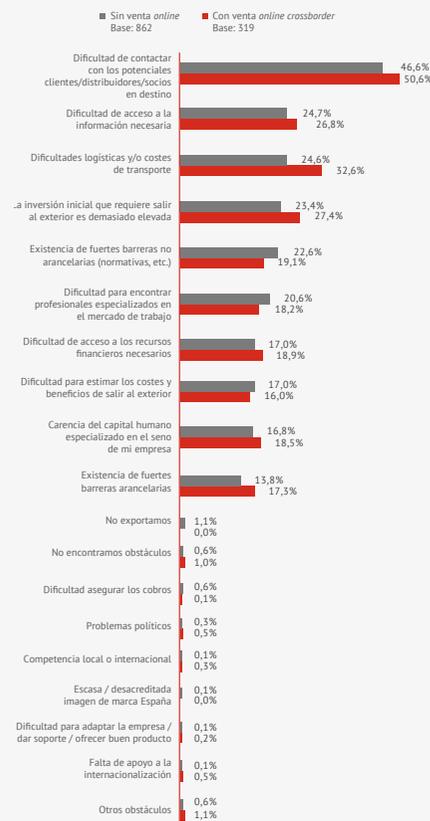


Fuente: Estudio EPAI-ICEX 2023.

En cuanto a los obstáculos a la exportación, medidos esta vez mediante la encuesta anual de instrumentos de apoyo a la internacionalización, parecen bastante similares en ambos patrones. El elemento que más destaca es que las empresas que realizan ventas *online crossborder* son especialmente sensibles a las dificultades logísticas y a los costes de transporte, lo que provoca una gran diferencia en la importancia otorgada a estos factores.

Es probable que esta hipersensibilidad se encuentre detrás de la evolución de los flujos comerciales de mercancías desde y hacia el Reino Unido tras la materialización del Brexit. El impacto sobre el comercio electrónico ha sido mucho más significativo que sobre el canal que se instrumenta a través del distribuidor tradicional.

Gráfico 13. Obstáculos. Empresas sin venta *online* frente a empresas con venta *online crossborder*.



Fuente: Estudio EPAI-ICEX 2023

1 Es significativo que las empresas especializadas que usan comercio *crossborder* porque canalizan la mayor parte de su exportación a través del canal *online* son, en comparación con las no especializadas, empresas más jóvenes, más pequeñas, con mayor presencia de RR. HH. dedicados a I+D+i y con más facilidad para comercializar a través de su propia tienda *online*.

1 » Situación actual

1.2 Desafíos y perspectivas de la empresa española en el comercio electrónico internacional: análisis de ICEX para la adaptación de los instrumentos de apoyo

### 3 La valoración de los marketplaces como canales de comercialización en la venta online crossborder

Por último, se presentan los resultados de la valoración de las empresas que venden *online crossborder* a través de los *marketplaces*. Las respuestas de 169 empresas, a partir de un conjunto amplio de posibilidades entre las que debían seleccionar las tres más relevantes, indican de forma muy marcada cuáles son los principales beneficios e inconvenientes de utilizar los *marketplaces* en la venta *online* transfronteriza.

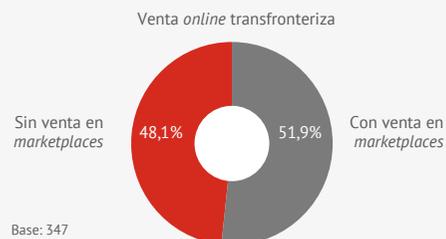
Los principales beneficios de los *marketplaces*, que los convierten en una vía contrastada de acceso *online* a los mercados internacionales, son los cuatro siguientes:

1. Facilitan la búsqueda de clientes extranjeros (47,4%).
2. Incrementan el conocimiento de la marca (43,3%).
3. Incrementan la confianza del cliente (39,6%).
4. Reducen el riesgo de impago (35,4%).

En cuanto a los inconvenientes, están más polarizados y ponen de manifiesto que el canal puede resultar costoso y muy exigente en términos de competencia directa con otras empresas, así como en cuanto al cumplimiento de las condiciones de acceso y operativa. Los cuatro inconvenientes más destacables son:

1. Altas comisiones y tasas (57,7%).
2. Competencia de productos dentro del *marketplace* (46,2%).
3. Escaso control sobre los términos y condiciones de venta (19,9%).
4. Elevados costes de promoción y publicidad en el *marketplace* (19,8%).

Gráfico 14. Empresas con venta *online* transfronteriza en *marketplaces*.

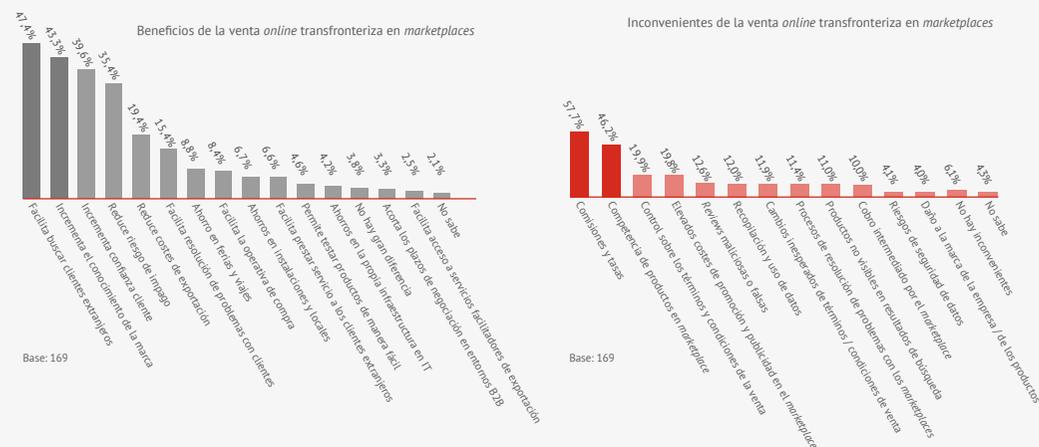


Fuente: Estudio EPAI-ICEX 2023



Los *marketplaces* pueden resultar costosos y muy exigentes en términos de competencia directa con otras empresas.

Gráfico 15. Beneficios e inconvenientes de la venta *online* transfronteriza en *marketplaces*.



Fuente: Estudio EPAI-ICEX 2023



## 4 Conclusión

Los elevados porcentajes de uso del canal de venta *online* entre las empresas que miran al exterior en comparación con el promedio nacional, según los resultados de la encuesta, son indicativos de que la digitalización es un factor muy relevante en la competitividad internacional y de que el canal *online* es más dinámico que el tradicional.

Mucho de lo que está ocurriendo en el comercio *crossborder* adquiere su máxima dimensión en los márgenes. Las empresas más jóvenes y pequeñas que miran al exterior son las que se mueven más deprisa en la digitalización, contraviniendo aparentemente la evidencia de los procesos de internacionalización más tradicionales, donde el tamaño y la experiencia son factores que suelen asociarse positivamente a la predicción de éxito. En el comercio *online*, el tamaño y la antigüedad no solo importan menos, sino que la relación parece invertirse. La clave podría encontrarse en la cantidad y calidad del personal dedicado a actividades de I+D+i.

El conocido aforismo al que se enfrenta la pyme: “O te internacionalizas o te digitalizas; no tienes recursos para hacer las dos cosas a la vez”, parece tener una respuesta simple: “Empieza digitalizándote si aspiras a hacer las dos cosas”. Es

más sencillo dar el paso al comercio internacional *crossborder online* cuando la empresa realiza comercio digital, aunque no fuera de España, que dar el paso al comercio electrónico *crossborder* cuando la empresa vende en el extranjero, pero no de forma digital.

Los resultados, desde el punto de vista de la internacionalización, son muy significativos. Las empresas que venden *online crossborder*, de acuerdo con las métricas empleadas en el análisis, están más internacionalizadas y de forma más profunda que las empresas que han buscado su internacionalización por la vía tradicional. Su punto más débil es su especial sensibilidad a las dificultades logísticas y a los costes de transporte.

Se plantea pues un importante reto a las entidades públicas que, en los próximos años, deberán apoyar a un número muy significativo de pymes españolas en estos procesos digitales de expansión internacional, algunos de cuyos principales obstáculos, particularidades y especificidades han sido expuestos en este artículo. En el siguiente se amplía aún más esta descripción a partir de los resultados de un completo estudio cualitativo encargado por ICEX a la consultora Abay.



Es más sencillo dar el paso al comercio internacional *crossborder online* cuando la empresa realiza comercio digital, aunque no fuera de España, que dar el paso al comercio electrónico *crossborder* cuando la empresa vende en el extranjero, pero no de forma digital.



## 1 »

## Situación actual

- 1.1 **El *ecommerce* en las empresas españolas: panorama actual y oportunidades**
- 1.2 **Desafíos y perspectivas de la empresa española en el comercio electrónico internacional: análisis de ICEX para la adaptación de los instrumentos de apoyo**
- 1.3 **Una evaluación cualitativa del comercio electrónico transfronterizo en España**

### 1.3 Una evaluación cualitativa del comercio electrónico transfronterizo en España

ICEX-eMarketServices >

El avance en todos los ámbitos económicos y productivos de la digitalización está impulsando la relevancia del canal *online* en el comercio internacional y en los modelos de negocio de las empresas exportadoras. La velocidad del cambio tecnológico y la constante evolución de los canales y las herramientas digitales, junto con la transformación de los mercados internacionales, provocan que las necesidades y obstáculos a los que se enfrentan las empresas y sus estrategias y modelos de negocio también se transformen de manera continua.

Este escenario, en el que concurren múltiples factores y el ritmo acelerado del cambio tecnológico, determina la necesidad de conocer desde un punto de vista cualitativo la situación de las empresas que realizan comercio electrónico transfronterizo en España. Con este objeto, y tomando como punto de partida el análisis de los resultados de la encuesta EPAI-SEC, que realiza el Departamento de Evaluación anualmente, comentado en el apartado anterior, ICEX ha contratado a ABAY Analistas para la realización de una evaluación de necesidades mediante técnicas cualitativas cuyo objetivo era la identificación del perfil de las empresas que venden *online crossborder* así como la profundización tanto en el análisis de las principales barreras como en la identificación de las necesidades de apoyo de las empresas españolas en su internacionalización mediante canales *online*. La evaluación se llevó a cabo entre octubre de 2023 y febrero de 2024.

Por tanto, en este proyecto, cuyas principales conclusiones vamos a exponer, se han analizado en profundidad los siguientes puntos:

- Las motivaciones para utilizar el canal digital.
- Las barreras a las que se enfrentan en su proceso de internacionalización *online*.
- Las necesidades que deben cubrir y las estrategias y recursos que utilizan para ello.
- El papel de ICEX en el comercio electrónico transfronterizo y las propuestas para su potenciación.

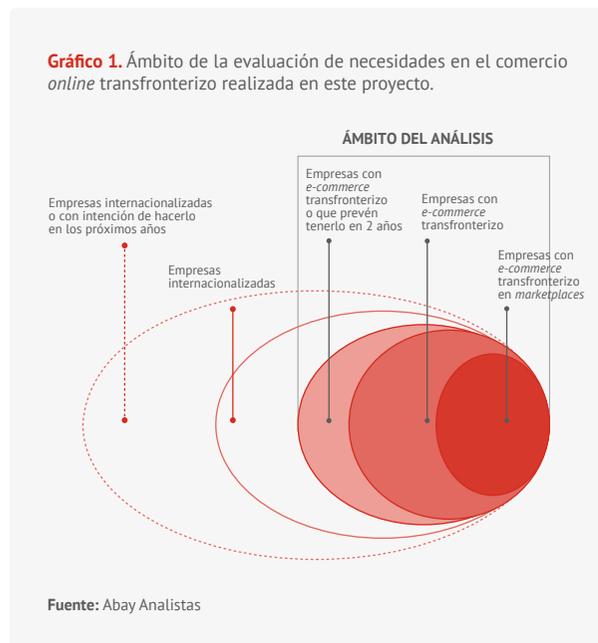


Algunas empresas cuentan con un elevado nivel de internacionalización *online*, mientras que para otras el canal digital es minoritario o se reduce únicamente al comercio nacional.

## 1 » Situación actual

En este sentido, algunas empresas cuentan con un elevado nivel de internacionalización *online*, mientras que para otras el canal digital es minoritario o se reduce únicamente al comercio nacional. En este análisis, también se han contemplado los modelos de negocio de las empresas, ya sean B2B o B2C, el uso de *marketplaces* y diferentes canales digitales y sus estrategias de *marketing* digital. Todo ello ha permitido elaborar una taxonomía detallada que se presenta al final de este resumen.

Respecto a la aproximación metodológica realizada es importante señalar que el análisis se ha focalizado en las empresas que ya tienen *ecommerce* transfronterizo o que prevén tenerlo a corto plazo (antes de dos años) (Gráfico 1).



## 1.3 Una evaluación cualitativa del comercio electrónico transfronterizo en España de los instrumentos de apoyo

La metodología utilizada combina diferentes técnicas cualitativas (*focus group* y entrevistas en profundidad) en un diseño metodológico en cascada que permite que los resultados de fases anteriores alimenten los objetivos de las siguientes. En el estudio han participado un total de 49 empresas, y el diseño estructural realizado ha asegurado una amplia gama de perspectivas que cubren adecuadamente el espectro de enfoques, prácticas y estrategias relevantes en el comercio digital transfronterizo, otorgando representatividad al análisis. El uso de técnicas cualitativas ha permitido obtener información muy actualizada procedente de las propias empresas, lo que refuerza el valor añadido de este tipo de evaluaciones. Cabe reseñar que algunos de los comentarios y opiniones de las empresas participantes en las entrevistas y en los grupos de discusión se han utilizado para destacar distintos apartados del libro con testimonios reales de empresas (debidamente anónimos).



### 1 Obstáculos y barreras en los procesos de internacionalización *online*

A continuación, se exponen los obstáculos y barreras mencionados por las empresas participantes en el estudio. Cabe mencionar que el orden de presentación se corresponde con la recurrencia con la que se han identificado por las empresas y, por tanto, con su importancia para ellas.

#### Barreras legales y administrativas

En ocasiones estas barreras se relacionan principalmente con **regulaciones específicas del sector** que acarrearán una **excesiva burocracia**, la cual dificulta la internacionalización. Para las empresas del sector digital, la constante actualización de la legislación y regulación del sector las obliga a reformular constantemente las aplicaciones que comercializan. **La fiscalidad** supone también un obstáculo para buena parte de las empresas en lo que se refiere a las liquidaciones de IVA en la venta *online* y los trámites relacionados con este impuesto, a lo que hay que sumar la fiscalidad de los países de destino y otras legislaciones nacionales en materia fiscal.

#### Elevado coste del transporte, la logística y las aduanas

El **coste de transporte** supone un importante obstáculo para las empresas comercializadoras de bienes en los **pedidos *online* de poco volumen**. Además, la **logística inversa del canal *online*** supone en ocasiones un elevado coste para las empresas, al igual que las **aduanas**, cuyo coste a veces es asumido directamente por los clientes sin su conocimiento al recibir el envío, lo que puede motivarlos a devolver el producto y obligar a las empresas a tener tarifas bien diferenciadas en su página web en función del país de destino.

#### Conflicto con los canales de distribución tradicionales

En empresas que utilizan canales tradicionales de distribución o B2B, la exclusividad que les exigen los distribuidores en destino limita el desarrollo de la venta *online* directa de su producto. Los distribuidores en destino ven como competencia desleal que el producto que ellos compran para después comercializar se visualice a diferentes precios en la web de la empresa o en *marketplaces*, aunque no se venda *online* en sus mercados.



## 1 » Situación actual

### 1.3 Una evaluación cualitativa del comercio electrónico transfronterizo en España de los instrumentos de apoyo



Para una buena parte de las empresas, los *marketplaces* no son un canal satisfactorio de distribución debido a sus altas comisiones.

#### Elevado coste de los *marketplaces* y dificultad para gestionarlos

Para una buena parte de las empresas, los *marketplaces* no son un canal satisfactorio de distribución debido a sus **altas comisiones**, la **dificultad de gestionarlos**, las **condiciones impuestas** en relación con los plazos de atención de los pedidos, la **desigualdad en la negociación** para las empresas de menor tamaño, la **dificultad para posicionarse** sin un pago adicional y las **devoluciones** de pedidos.

#### Falta de recursos humanos y económicos

La **escasez de recursos económicos y de financiación** dificulta la realización de inversiones en digitalización mientras que la escasez de recursos humanos con las competencias necesarias impide una mayor expansión del negocio.

#### Elevado coste del *marketing* digital

Mantener campañas exitosas supone un elevado coste que algunas empresas no pueden afrontar, teniendo en cuenta además la necesidad de adaptar las estrategias de *marketing* digital y comunicación a distintos mercados.

#### Barreras culturales

Las **diferencias culturales de mercados específicos**, en las que factores primordiales son los idiomas, los **hábitos de compra de los consumidores dentro de los canales *online*** y la **resistencia** de clientes y empleados a la **adopción de nuevas tecnologías**, son obstáculos relevantes para algunas empresas.

#### Naturaleza del producto

Algunas empresas consideran que las **características de los productos que comercializan** dificultan o impiden su venta *online*, por ejemplo productos de difícil envío debido a su volumen o fragilidad, productos no acabados o bien realizados a la medida del cliente, o productos con un valor añadido o características especiales que resultan difíciles de apreciar a través del canal digital.

#### Búsqueda de distribuidores en destino

Sobre todo en el caso de las empresas **con un peso importante en el canal tradicional**, o de aquellas que buscan puntos de venta físicos en destino como **estrategia para gestionar la logística de la venta *online*** y abaratar costes de envío, pero también algunas empresas buscan distribuidores *online* que las ayuden a comercializar sus productos a través de canales digitales propios.

#### Otros obstáculos y barreras

- **Dificultad para encontrar proveedores** o realizar acuerdos comerciales tanto en origen como en destino.
- **Desconocimiento de los mercados y falta de conocimientos digitales.**
- **Excesiva competencia** agravada por el canal *online*.
- La **Marca España** en sectores de bienes y productos con alto contenido tecnológico, donde el *made in Spain* no es un buen posicionamiento reputacional.



En sectores de bienes y productos con alto contenido tecnológico, el *made in Spain* no es un buen posicionamiento reputacional.

- **Barreras externas**, como la situación socioeconómica, inestabilidad política de algunos países o falta de infraestructuras tecnológicas adecuadas, las diferentes zonas horarias en los países de destino.
- **Dificultades en la adaptación de plataformas de pago *online*** para diferentes monedas y mercados, y errores en las pasarelas de pago *online* atribuibles a los bancos en algunos destinos.

## 2 Elementos facilitadores, estrategias, recursos y propuestas

A continuación, se presentan los elementos facilitadores y las estrategias que han mencionado las empresas para superar estos obstáculos y barreras y, en términos generales, para facilitar el comercio electrónico transfronterizo, así como otros recursos tanto internos como externos y las propuestas realizadas a ICEX para superar dichos obstáculos y barreras. Los resultados se muestran de manera resumida en la siguiente tabla, donde se presentan en primer lugar los obstáculos y barreras en el comercio *online* transfronterizo, y después los elementos facilitadores, estrategias y recursos que se utilizan para superar dichos obstáculos y las propuestas a ICEX de apoyo al comercio *online* transfronterizo para responder a sus necesidades no cubiertas.

Elementos facilitadores del comercio *online* transfronterizo: todos aquellos factores que nacen de manera externa a la actividad de la empresa (por ejemplo, nuevas tecnologías) y que pueden ser utilizados por estas para facilitar el comercio *online* transfronterizo.

Estrategias y recursos internos utilizados para superar los obstáculos a su internacionalización *online*: a diferencia de los elementos facilitadores, las estrategias y recursos internos surgen en el seno de las empresas y son mencionados por estas como vías para superar obstáculos para su internacionalización *online*.

## 1 » Situación actual

### 1.3 Una evaluación cualitativa del comercio electrónico transfronterizo en España de los instrumentos de apoyo

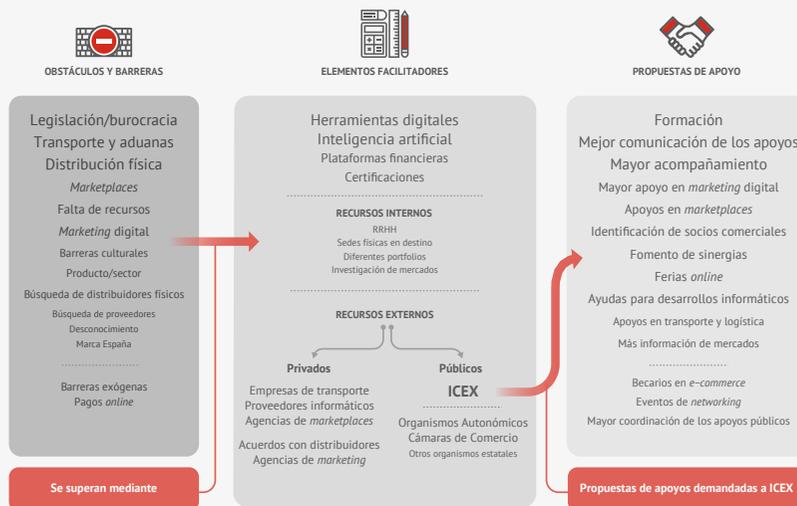


Las empresas han hecho propuestas de apoyo para impulsar su comercio *online* transfronterizo derivadas de las necesidades que no tienen cubiertas en este ámbito.

Recursos externos usados por las empresas: las empresas recurren con mayor frecuencia a organismos públicos o empresas privadas y los mencionan más que los recursos internos.

Propuestas para el impulso de la internacionalización *online*: las empresas han hecho propuestas de apoyo para impulsar su comercio *online* transfronterizo derivadas de las necesidades que no tienen cubiertas en este ámbito.

**Tabla.** Principales obstáculos y barreras, y principales elementos facilitadores, recursos y propuestas para el desarrollo de la venta *online* transfronteriza.



**Nota:** El tamaño y color de fuente indica la frecuencia con la que han sido citadas por las empresas.

**Fuente:** Abay Analistas.

## 3 Clasificaciones de empresas en la venta *online* transfronteriza

### En función del nivel de integración del comercio digital en la estrategia de internacionalización

Atendiendo al papel del comercio digital en la estrategia de internacionalización, se puede establecer una clasificación gradual con cinco categorías: empresas sin venta digital transfronteriza; empresas con canal digital minoritario en venta transfronteriza; empresas en las que se da la coexistencia del canal digital con canales físicos en venta transfronteriza; empresas que solo venden a través del canal digital; y empresas que son *marketplaces*.

Esta clasificación permite comprender mejor cómo integran las empresas el comercio digital en sus estrategias de internacionalización, y refleja situaciones diversas en la adopción de tecnologías digitales y en la aproximación a los mercados extranjeros. Esta diversidad se refleja también en sus motivaciones, obstáculos, elementos facilitadores y estrategias y en sus demandas de apoyo. Los resultados se muestran a continuación.

#### GRUPO 1: EMPRESAS SIN VENTA DIGITAL TRANSFRONTERIZA SE TRATA DE MICROPYMES Y EMPRESAS PEQUEÑAS CON PRODUCTOS INDUSTRIALES MUY ESPECIALIZADOS Y NIVELES DE INTERNACIONALIZACIÓN BAJOS O INTERMEDIOS.

##### Canal digital

- Utilizan la web como catálogo o para ganar visibilidad. La venta *online* no es un objetivo prioritario.
- Tienen intención de avanzar, principalmente con *marketplaces* especializados (si existen).
- Se aproximan a la digitalización desde un enfoque muy tradicional, lo consideran un canal más de venta.

##### Obstáculos principales

- Transporte y logística, falta de conocimiento sobre los mercados de destino, idiomas, falta de recursos humanos y financieros, y alta especificidad de sus productos.

##### Necesidades no cubiertas

- Información sobre la demanda de sus productos en mercados locales y financiación.



## 1 » Situación actual

### 1.3 Una evaluación cualitativa del comercio electrónico transfronterizo en España de los instrumentos de apoyo

**GRUPO 2: EMPRESAS CON CANAL DIGITAL MINORITARIO EN VENTA TRANSFRONTERIZA**  
SE TRATA DE EMPRESAS DE TODOS LOS TAMAÑOS QUE PRINCIPALMENTE COMERCIALIZAN BIENES Y TIENEN NIVELES DE INTERNACIONALIZACIÓN INTERMEDIOS O ALTOS.

#### Canal digital

- Información sobre la demanda de sus productos en mercados locales y financiación. No tienen un enfoque decidido hacia el modelo digital porque (1) valoran de forma positiva la estructura actual con otros canales o (2) han tenido experiencias no satisfactorias por distintos motivos (costes y recursos necesarios en *marketing* y publicidad, conflictos con distribuidores, requisitos de *marketplaces*).
- Información sobre la demanda de sus productos en mercados locales y financiación. Experiencias con *marketplaces* mayoritariamente negativas o muy limitadas por requisitos de participación.
- Información sobre la demanda de sus productos en mercados locales y financiación. Se aproximan a la digitalización desde un enfoque muy tradicional, lo consideran un canal más de venta.

#### Obstáculos principales

- Información sobre la demanda de sus productos en mercados locales y financiación. Conflicto con los canales no digitales; coste relativo del transporte y logística inversa; falta de recursos especializados en el desarrollo del canal *online* y para hacer frente al aumento de dedicación en el servicio de atención al cliente; falta de recursos para mantener de forma continuada la inversión monetaria y en recursos humanos que requiere el desarrollo del canal *online*.

#### Necesidades no cubiertas

- Financiación

**GRUPO 3: COEXISTENCIA DEL CANAL DIGITAL CON CANALES FÍSICOS EN VENTA TRANSFRONTERIZA**  
SE TRATA DE EMPRESAS DE TODOS LOS TAMAÑOS, DE MÚLTIPLES SECTORES DE BIENES Y SERVICIOS, QUE TIENEN NIVELES DE INTERNACIONALIZACIÓN ALTOS.

#### Canal digital

- Mayoritariamente tienen un enfoque decidido hacia el desarrollo del canal digital (principalmente por acceso a mercados globales y reducción de costes).
- Experiencias con *marketplaces* mayoritariamente negativas.
- Venta mayoritariamente a través de plataformas propias.
- Su aproximación a la digitalización se produce desde la mejora de procesos, pero han aprovechado los desarrollos realizados en la relación con distribuidores y prescriptores como recurso.

#### Motivaciones

- Compatibilizar B2B con B2C. En algunos casos, el tránsito del B2B al B2C.

#### Factores de éxito

- Inversión digital inicial

#### Obstáculos principales

- Transporte y logística inversa y aduanas.

#### Necesidades no cubiertas

- Financiación.

**GRUPO 4: MONOCANAL DIGITAL EN VENTA TRANSFRONTERIZA**  
SE TRATA DE EMPRESAS DE TODOS LOS TAMAÑOS, PRINCIPALMENTE DE SECTORES DE SERVICIOS (CONSULTORÍA Y OTROS SERVICIOS A EMPRESAS, EDUCACIÓN, CULTURA), Y CON NIVELES DE INTERNACIONALIZACIÓN BAJOS.

#### Canal digital

- Orientación al canal digital desde el inicio de su actividad.
- El canal digital es su medio natural y lo incorporan a todo su modelo de negocio.

#### Motivaciones

- Ampliación de mercados y búsqueda de mercados más favorables que el nacional al producto.

#### Factores de éxito

- Adaptabilidad de las soluciones tecnológicas.

#### Obstáculos principales

- Recursos humanos en el ámbito tecnológico; falta de financiación para mejores desarrollos tecnológicos; medios de pago; obstáculos culturales, administrativos y legales, y fuerte competencia en los mercados digitales.

#### Necesidades no cubiertas

- Bases de datos de empresas a nivel internacional y simplificación administrativa en el acceso a las ayudas.

**GRUPO 5: MARKETPLACES DE VENTA TRANSFRONTERIZA**  
SE TRATA DE MICROEMPRESAS, PRINCIPALMENTE DE SECTORES DE SERVICIOS (SERVICIOS A EMPRESAS, EDUCACIÓN, CULTURA), Y CON NIVELES DE INTERNACIONALIZACIÓN BAJOS O INTERMEDIOS

#### Canal digital

- Orientación al canal digital desde el inicio de su actividad.
- Consideran que la digitalización es un cambio radical de paradigma en sus sectores y una fuente de oportunidades para las pequeñas empresas.
- Son entusiastas con los beneficios de la digitalización y se muestran dispuestos a profundizar en ella de manera continua.

#### Motivaciones

- El *marketplace* es la forma de escalar servicios que no son escalables en formato físico. La automatización de tareas permite el acceso rápido a mercados globales con una inversión limitada y una fuerte reducción de costes en la producción de los servicios.

#### Factores de éxito

- Alta especialización y amplia experiencia sectorial previa. Prescriptores especializados y promoción en ferias y puntos físicos locales.

#### Obstáculos principales

- Inversión en *marketing* digital y publicidad en los mercados locales; obstáculos culturales, técnicos y de idiomas en Asia, así como administrativos y legales; consideran que la marca España no les beneficia.

#### Necesidades no cubiertas

- Financiación (en ciertos sectores, como el de los videojuegos); apoyo en el desarrollo de herramientas tecnológicas propias; apoyo institucional con organismos relevantes en su sector para el desarrollo de sus *marketplaces*.

El análisis ha permitido también identificar un conjunto de factores que ayudan a comprender las **dinámicas entre las distintas categorías** establecidas en la clasificación anterior (Gráfico 3) y que se resumen en los puntos siguientes:

- Se observa una **intención de tránsito de empresas que aún no tienen venta *online* transfronteriza a la categoría de empresas con venta *online* minoritaria**. Ambos grupos son muy similares en todas las características analizadas y, por tanto, cabe esperar que, a medida que dediquen más recursos al canal digital, pasen al grupo de venta minoritaria *online*.



El avance de las empresas con venta *online* transfronteriza minoritaria está frenada por el conflicto con otros canales.

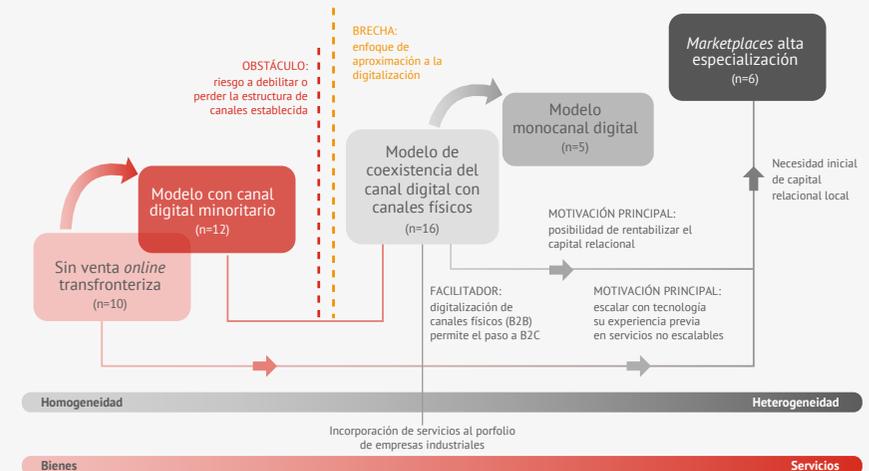


## 1 » Situación actual

### 1.3 Una evaluación cualitativa del comercio electrónico transfronterizo en España de los instrumentos de apoyo

- b. No obstante, **el avance de las empresas con venta *online* transfronteriza minoritaria está frenada por el conflicto con otros canales**. La intención de tránsito de empresas del grupo 2 al grupo 3, es relativamente reducida y se identifican dos causas principales: (1) las empresas están satisfechas con su estructura de canales actual y (2) el inicio de venta *online* transfronteriza ha generado un conflicto con los canales habituales. Este conflicto, que también se señala como posibilidad en las empresas del grupo 1, frena el desarrollo del canal *online* porque se considera un riesgo para el funcionamiento de la estructura de canales establecida, un coste de oportunidad muy alto si se atiende a la alta incertidumbre asociada al retorno del canal *online* en estos grupos.
- c. **El enfoque de aproximación a la digitalización** parece ser, sin embargo, la brecha más importante y significativa entre los grupos en los que el canal digital es minoritario o mayoritario. Se observa que las empresas del grupo 2, respecto a las de los grupos 3, 4 o 5, tienen una comprensión muy tradicional de la venta *online* y del proceso de internacionalización: la digitalización se concibe como un canal de venta más. Por el contrario, las empresas de los grupos superiores (3,4,5) se acercan a la digitalización como a un proceso transversal que permea toda su actividad, y están mucho más abiertas a explorar sus potenciales beneficios en cualquiera de sus áreas, no solo en la comercial. Las empresas del grupo 5 van más allá y entienden la digitalización como un cambio de paradigma en sus sectores y mercados, que reduce costes, introduce fuertes mejoras en la productividad y ofrece muchas oportunidades a empresas pequeñas como las suyas para competir en los mercados globales.
- d. **La mayoría de las empresas en las que el canal digital ha alcanzado un cierto desarrollo y coexiste con el resto de los canales tienen intención de seguir avanzando en él hasta convertirlo en canal mayoritario**. Aunque algunas empresas de este grupo 3 están satisfechas con su estructura mixta de canales y no tienen intención de reducir el canal *offline*, la mayoría declara su intención de seguir avanzando hacia un modelo casi monocal en el que el resto de los canales tengan un peso testimonial y estén supeditados al canal digital. La gran diferencia en el beneficio unitario obtenido en el canal digital es el motor que impulsa la estrategia señalada.
- e. **Los marketplaces, en muchos casos, son el resultado de estrategias empresariales en las que se apuesta por escalar servicios mediante la incorporación de tecnología** y por poner en valor una dilatada experiencia, una alta especialización o un amplio capital relacional. Ese es el caso de empresas que ni siquiera estaban iniciadas en la venta *online* y que saltan directamente a desarrollar un *marketplace*; o de aquellas que, aprovechando sus amplias redes de contactos sectoriales entre la oferta y la demanda y en distintos mercados locales, deciden aglutinarlos en un punto de encuentro.
- f. **La digitalización del canal físico B2B facilita el establecimiento de un canal de venta *online* transfronteriza**, e incluso la apertura de un modelo adicional de venta B2C. La inversión realizada en plataformas digitales para facilitar los pedidos B2B es aprovechada, en ocasiones, para abrir el canal *online* B2C y/o avanzar en la sustitución progresiva de otros canales.
- g. **La digitalización de la relación con los clientes**, especialmente en los modelos B2B, da lugar a **nuevos servicios**. La digitalización genera amplias bases de datos que, en algunos casos, están dando lugar a innovaciones de producto, a servicios vinculados a la valorización de dichos datos. Así, empresas industriales pasan a incluir servicios relacionados con su actividad en sus *portfolios*.
- h. Otro elemento de interés, especialmente de cara al apoyo de los organismos especializados, es que **la heterogeneidad de los grupos aumenta a medida que lo hace la integración del canal digital**. Aunque puede que esta integración no sea la causa determinante y que este hecho esté vinculado a la propia diversidad de los servicios, lo cierto es que sí se aprecian contextos, obstáculos y demandas más similares en los grupos donde el canal digital es aún minoritario (1 y 2). En el resto de los grupos, las posiciones y demandas son más dispares y quizá están más condicionadas por el sector de actividad de las empresas.

**Gráfico 3.** Dinámica en la evolución de las empresas atendiendo al papel del comercio digital en la estrategia de internacionalización.



Fuente: Abay Analistas



## 1 » Situación actual

### 1.3 Una evaluación cualitativa del comercio electrónico transfronterizo en España de los instrumentos de apoyo

#### En función del sector de actividad

El análisis en profundidad de las entrevistas y de los cuatro grupos de trabajo ha puesto de manifiesto que el sector de actividad es un factor de diferenciación en cuanto a los obstáculos a los que se enfrentan las empresas en el desarrollo de su canal transfronterizo y a las propuestas de apoyo que demandan para ello. Por ello, se ha desarrollado otra clasificación específica basada en los obstáculos de cada sector, con cuatro categorías: bienes industriales; bienes de consumo; servicios de educación, sanidad y cultura; y servicios a las empresas. Los resultados se muestran a continuación.

#### INDUSTRIA

- Obstáculos**
- **Obstáculos específicos del sector:** La especificidad de algunos bienes industriales es uno de los principales condicionantes para su comercialización *online*. Estos productos, ya sea debido a su voluminoso tamaño, fragilidad o complejas características técnicas, a menudo requieren condiciones de transporte particulares, lo que incrementa considerablemente los costes logísticos y especialmente los de logística inversa (muestras, productos defectuosos, etc.). Esta situación supone una barrera adicional para las empresas industriales en el acceso a *marketplaces*, y en muchos casos no encuentran plataformas específicas para sus productos.
  - **Obstáculos compartidos con otros sectores:** búsqueda de clientes, distribuidores y puntos de venta físicos en destino; conflicto con los canales de distribución tradicionales; barreras legales y administrativas; barreras de recursos; barreras de conocimiento; barreras relacionadas con los recursos humanos.

#### BIENES DE CONSUMO

- Obstáculos**
- **Obstáculos específicos del sector:** la rentabilidad de la comercialización *online* de los bienes de consumo se ve afectada por los costes asociados al transporte y a la gestión de envíos, notablemente elevados en proporción con el precio medio de estos productos, especialmente en pedidos unitarios o de bajo volumen. Además, sectores como la moda o el calzado sufren una elevada tasa de devoluciones, especialmente en productos vendidos en *marketplaces*, debido a las rigurosas políticas de devolución. Otra dificultad recurrente para estas empresas es la variabilidad en los costes aduaneros y de transporte según el país de destino, que hace más difícil un ajuste de precios eficiente.
  - **Obstáculos compartidos con otros sectores:** búsqueda de clientes, distribuidores y puntos de venta físicos en destino; barreras legales y administrativas; barreras de recursos; barreras de conocimiento; barreras relacionadas con los recursos humanos.

#### SERVICIOS A LAS EMPRESAS

- Obstáculos**
- **Obstáculos específicos del sector:** la captación y retención de talento técnico cualificado, especialmente en relación con competencias digitales y de idiomas, supone uno de los principales desafíos para las empresas del sector. Por otra parte, se trata de empresas que operan en mercados con alta competencia a nivel global, en los que las estrategias de *marketing*, publicidad y comunicación son un elemento diferenciador, pero que carecen de recursos para ello. Se señala una desventaja competitiva para las empresas españolas, pues en otros países las facilidades de financiación para estas campañas parecen ser mayores (ayudas, apoyos, facilidad para obtener financiación privada, etc.). Además, a diferencia de las empresas del sector de bienes de consumo, estas ven la Marca España como un factor debilitador.
  - **Obstáculos compartidos con otros sectores:** barreras legales y administrativas; la Marca España; barreras de recursos; barreras de conocimiento; barreras relacionadas con los recursos humanos.

#### EDUCACIÓN, SANIDAD Y CULTURA

- Obstáculos**
- **Obstáculos específicos del sector:** las diferencias culturales y legislativas representan una de las principales barreras de entrada para la comercialización de servicios educativos, sanitarios y culturales en algunos países. Los aspectos culturales tienen una alta influencia sobre el funcionamiento de estos sectores, lo que hace difícil la penetración de las empresas españolas en ciertos mercados (dinámicas de comercio diferentes, desinterés, etc.). Este escenario es recurrente en los mercados de los países asiáticos. Por otra parte, las diferencias legislativas suman complejidades a las operaciones comerciales (certificación de servicios, trámites con las administraciones, etc.), lo que provoca un aumento de los costes administrativos o incluso vuelve imposible la comercialización.
  - **Obstáculos compartidos con otros sectores:** barreras legales y administrativas; barreras de recursos; barreras de conocimiento; barreras relacionadas con los recursos humanos.



## 2 »

## Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.1 Cuaderno de bitácora de una micropyme

### 2.2 Mercados *online* potenciales para las pymes españolas. La Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos

## 2.1 Cuaderno de bitácora de una micropyme

Antonio Fagundo >

La venta *online* internacional, en relación con la exportación tradicional, altera sustancialmente la dinámica habitual de la cadena de valor que va del fabricante al cliente final, redefine el papel de todos los operadores y puede llegar a suprimir algunos eslabones intermedios, en particular a los distribuidores/mayoristas y a los minoristas. La popularización de los *marketplaces* ha agudizado un proceso de transformación en el que muchas de las funciones que ejercían estos operadores intermedios deben ser ahora realizadas de forma directa o a través de la subcontratación de terceros por parte de los exportadores, que necesitan contar con los recursos y las capacidades necesarias para afrontar ese reto.

En lo que respecta a esos recursos y capacidades necesarios en la venta *online*, sabemos, por la encuesta de ICEX, que el tamaño y la antigüedad de la empresa exportadora no solo importan menos en el canal *online* que en el canal tradicional, sino que la clave parece encontrarse en la cantidad y calidad del personal de la empresa dedicado a actividades de I+D+i (fundamentalmente, se trata de una cuestión de talento), y que las empresas que venden *online crossborder* están más internacionalizadas, y en mayor profundidad, que las empresas que han buscado su internacionalización por la vía tradicional. El punto más débil de las primeras es su especial sensibilidad a las dificultades logísticas y a los costes de transporte.

En este marco, contamos con la presencia de Antonio Fagundo, presidente de Masaltos.com, una pyme española con una trayectoria muy exitosa y gran experiencia, que representa al colectivo de empresas que se están abriendo camino por canales *online*.

Masaltos.com, la empresa española líder en venta *online* de zapatos para hacer siete centímetros más altos a los hombres, nació en Sevilla en 1993 y, en sus comienzos, vendía mediante venta por catálogo. En 1994 decidió dar el salto a internet con el dominio [www.splash-iberica.com](http://www.splash-iberica.com), convirtiéndose así en la web más antigua de Andalucía y en una de las más antiguas de España. Si bien internet aún estaba “en pañales” y se limitaba a unas letras blancas sobre fondo azul o negro (nada que ver con el internet que conocemos hoy), dicha página web servía como



La evolución de la venta *online* internacional está provocando que las funciones necesarias para llevarla a cabo, pasen ahora de realizarlos los distribuidores a hacerlo los productores.



## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.1 Cuaderno de bitácora de una micropyme

método de contacto, lo que provocó que, en 1996 Masaltos.com recibió su primer pedido internacional desde Dinamarca. Siguió a los pocos días otros pedidos desde Holanda, Alemania y Francia, comenzando así el proceso de internacionalización de Masaltos.com.

La complicada optimización orgánica en buscadores de internet de [www.splash-iberica.com](http://www.splash-iberica.com), unido al hecho de que el 17% de sus ventas proviniera del extranjero, hizo que la empresa, en 2005, cambiara su dominio por [www.masaltos.com](http://www.masaltos.com), lo que supuso su posicionamiento definitivo en la red. Gracias a este cambio y a un servicio de atención al cliente en cinco idiomas (español, inglés, francés, alemán e italiano), Masaltos.com consiguió que el 50% de sus ventas de 2006 se realizaran a través de internet.

En 2008, se convirtió en la primera empresa de calzado con alzas en vender en Amazon Alemania. Desde entonces, la entrada en diferentes *marketplaces*, así como el hecho de que ofreciera un servicio de atención al cliente en seis idiomas (se añadió el portugués), motivó que en 2013 exportara el 50% de sus ventas.

Durante los siguientes años, debido a su buen nombre en el mercado, a las grandes personalidades con las que se relacionó a la marca, especialmente políticos y actores, y a sus cifras de ventas internacionales, Masaltos.com fue galardonada con más de 10 premios relacionados con la internacionalización (como el Premio Alas, otorgado por la Junta de Andalucía, o el Premio a la Empresa con Mayor Potencial Exportador, otorgado por la Fundación Acocex-Bankia), lo que propició que, en 2015, Masaltos.com entrara en el mercado japonés mediante un acuerdo de distribución con una empresa nipona, y que,



En otras palabras, eliminar a los distribuidores puede suponer poder ofrecer un precio más competitivo.

en 2016, pudiera ampliar su presencia en dicho país al ser la primera empresa española de venta de calzado con alzas que entró en Amazon Japón.

Estas cifras fueron evolucionando en la década siguiente y, en 2023, al cumplirse 30 años desde su nacimiento, Masaltos.com era una empresa consolidada, con más de 100.000 clientes (a los que atiende en nueve idiomas, ahora también en ruso, turco y árabe), que realizaba el 95% de sus ventas a través de internet y exportaba el 70% de su producción a más de 120 países de cinco continentes. Asimismo, tiene 14 tiendas en Amazon y está presente en más de 20 *marketplaces* y comparadores diferentes.

Debido a la nutrida experiencia en internacionalización de Antonio Fagundo, nos gustaría contar con su opinión sobre varios aspectos.

#### ¿Cuál te parece que es la particular ecuación coste-beneficio de acometer la venta directa prescindiendo del distribuidor tradicional y asumiendo sus funciones?

Internet es una herramienta muy potente para minimizar los costes y maximizar los beneficios porque nos permite, a través de una página web dedicada al comercio electrónico, vender nuestros productos directamente al consumidor, sin intermediarios, lo que implica una reducción en los costes para el cliente.

Respecto a la ecuación coste-beneficio, debemos tener en cuenta que las comisiones al distribuidor aceptadas en general (según un estudio realizado por Zendesk en 2020) oscilan entre el 2% y el 10% <sup>1</sup>.

La fórmula que nos permitiría determinar el precio final de un producto sería: precio inicial menos comisión, igual a precio final. En otras palabras, si eliminamos a los representantes podemos reducir su comisión del precio final. Permite, por lo que hemos visto, ofrecer un precio más competitivo en el mercado que el resto de los operadores del sector, al no tener que abonar la comisión de un intermediario.



Nuestro negocio se basa en un factor social, la altura, como estrategia empresarial. Ese factor social exige un anonimato absoluto entre los clientes, por lo que internet es el aliado perfecto para mantener esa confidencialidad.

#### ¿Cómo se preparó vuestra empresa para afrontar el proceso?

Masaltos.com nació con ese proceso *online crossborder* asimilado. Nuestro negocio se basa en un factor social, la altura, como estrategia empresarial. Ese factor social exige un anonimato absoluto entre los clientes, por lo que internet es el aliado perfecto para mantener esa confidencialidad. Por esta razón, entre otras, la venta de zapatos con alzas en el modelo retail o minorista, a través de tiendas físicas monomarca o multimarca o de *corners* de grandes superficies comerciales, nunca ha asegurado el éxito, además de que el boca-oido como estrategia de *marketing* no funciona. Por todo esto, nunca ha sido necesario tener una red de distribución o comisionistas que encarecieran el precio del zapato, de modo que nuestro modelo de negocio se gestiona íntegramente *in house* desde que el cliente realiza el pedido a través de nuestra página web hasta que lo recibe en su domicilio. Una cuestión diferente es el acuerdo que Masaltos.com mantiene en Japón con una empresa nipona, puesto que, al ser Japón un país tan diferente al nuestro, la única forma de entrar de manera correcta es con la ayuda de un socio local.

<sup>1</sup> <https://www.outliersconsulting.com/blog/tipos-de-comisiones-de-venta-y-como-calcularlas-eficazmente/>



## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.1 Cuaderno de bitácora de una micropyme

#### ¿Qué vino antes, la digitalización de la venta o la internacionalización?

Masaltos.com nació en 1993 y lanzó su primera web en 1994 por la inquietud de sus fundadores [los padres de Antonio Fagundo]. Ellos tenían el presentimiento de que internet traería un nuevo modelo de negocio que permitiría llegar mucho más allá de lo local y tener presencia en otros países. No en vano, llamaron a su empresa Splash Ibérica, en atención al concepto Ibérica, que englobaba toda la península (España y Portugal) y que dejaba entrever la intención internacionalizadora de los fundadores. Y así fue. Dos años después de lanzar la página web, en 1996, recibieron su primer pedido desde Dinamarca (curiosamente, el país con la estatura media más alta del mundo). En pocos días, siguió otro desde Holanda, otro desde Alemania y otro desde Francia. El interés por formarse de los fundadores los llevó investigar el motivo de que hubieran recibido pedidos desde esos cuatro países extranjeros. Al no haber analítica web ni herramientas parecidas en aquel momento, los fundadores decidieron llamar por teléfono a los clientes para preguntarles cómo los habían conocido. La respuesta de los cuatro fue la misma: "Internet". En ese mismo momento, se dieron cuenta de que internet sería su mayor aliado y de que debían invertir recursos económicos en esa nueva herramienta para tener visibilidad en el extranjero.

#### ¿Cómo deben seleccionarse los canales (tienda online, marketplaces, redes sociales, etc.) en los diferentes mercados?

Internet es un instrumento potentísimo que permite vender tus productos con tu propio comercio electrónico (página web), sin tienda propia, pero a través de terceros (*marketplaces* o redes sociales), o con un modelo híbrido en el que se tiene presencia en internet a través de un comercio electrónico, pero también en uno o varios *marketplaces* y una o varias redes sociales. Según la experiencia *online* de Masaltos.com, para evitar posibles perjuicios por los cambios de algoritmos de las redes sociales o de los *marketplaces*, la solución más recomendable para vender en internet es el modelo híbrido, ya que permite tener una mayor presencia en la red y que los productos

dependan del catálogo de nuestro comercio electrónico, que después se comparte en los *marketplaces* y las redes sociales. En este sentido, la selección de canales en los diferentes países debe estar siempre basada en el estudio y en la experiencia para que dichos canales generen beneficios. La apertura de diferentes tiendas en *marketplaces*, o la aparición de nuestra marca en comparadores [herramienta que nos permite cotejar los diferentes precios de un mismo producto o servicio que esté a la venta en diferentes páginas de internet sin necesidad de visitar todas esas páginas], vendrá determinada por el coste que conlleve dicha aparición o por la cantidad de negocio que estemos generando en el país al que queramos destinar nuestro producto. Dicho esto, si estamos generando negocio en Francia, una forma de ganar visibilidad y confianza en el cliente francés es estar presentes en *marketplaces* franceses como CDiscount o Rakuten [que anteriormente era Price Minister], con lo que deberemos probar dichos canales y analizar sus rendimientos, ya que el público francés realiza sus compras en ellos. Lo mismo ocurre con otros países, como Fruugo en Reino Unido, Yatego en Alemania, o Etsy en Estados Unidos.

#### ¿Existen diferencias en los criterios que sigue la empresa para seleccionar los mercados de destino en función de si la venta es tradicional u online? ¿La utilización de marketplaces altera sustancialmente los criterios de selección de países objetivo? ¿Los hace más laxos?

La venta tradicional supone el 5% de la cifra de negocio de Masaltos.com, y tiene lugar en la única tienda física que tenemos abierta al público, en Sevilla. El 95% restante se realiza a través de internet, lo que convierte a la compañía en casi un *pure player*. A la luz de nuestra experiencia, los criterios de selección de los diferentes mercados deben ser distintos para la venta tradicional y para la venta *online*. Si bien es cierto que en el modelo B2B no siempre es necesario, en el modelo B2C la venta tradicional implica la presencia física en el mercado de destino, mientras que la venta *online* permite vender en múltiples mercados sin necesidad de tener tienda física, como es el caso de Masaltos.com.



Cada *marketplace* tiene su mercado orientado a un país concreto. Por eso, lo recomendable es abrir diferentes tiendas en varios países.

En el caso de la venta *online*, si utilizamos *marketplaces* debemos tener en consideración varios factores. Como regla general, los *marketplaces* permiten vender productos en un país determinado. Eso quiere decir que, si tenemos una cuenta en Amazon España, la inmensa mayoría de clientes que llegarán hasta nosotros realizarán sus pedidos desde España. Ahora bien, esto no impide que una persona que se encuentre en España pueda comprar en Amazon Francia, pero cada *marketplace* tiene su mercado orientado a un país concreto. Por eso, lo recomendable es abrir diferentes tiendas en varios países.

Por otra parte, existen otros *marketplaces*, como eBay, en los cuales, con una sola cuenta, podemos seleccionar los países a los que queremos dirigir la venta de nuestros productos. En este caso, la diferencia estará en los gastos de envío, que pueden ser configurados por el propio vendedor.

Una vez dentro del universo de los *marketplaces*, los criterios de selección de los países que tenemos como objetivo estarán relacionados con la regulación aduanera y con nuestra propia logística. En el primer caso, para las ventas a través de Amazon, Masaltos.com realiza los envíos nacionales por transporte terrestre y los internacionales por transporte aéreo, lo que permite entregar un paquete en cualquier punto de la Unión Europea en 24 horas. Pues bien, las restricciones impiden el transporte aéreo de líquidos, aerosoles y espráis para el cuidado del calzado, lo cual debemos tener en cuenta a la hora de realizar campañas de publicidad en esos mercados. En el segundo caso, debemos realizar un análisis interno de la empresa para saber si podemos llegar al país de destino desde nuestra sede y, lo más importante, si podemos dar un buen servicio al cliente, puesto que, si esto no es posible, lo mejor es no dirigir nuestros esfuerzos a esos países.



## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.1 Cuaderno de bitácora de una micropyme

#### ¿Cuántas personas, como mínimo, deben componer el equipo interno necesario para afrontar este proceso? ¿Operar en *marketplaces* requiere recursos internos específicos adicionales?

El equipo para afrontar un proceso de internacionalización debe constar como mínimo de cuatro personas. Un *ecommerce manager*, para la gestión del comercio electrónico y de las diferentes campañas de *marketing online*; un *product manager*, que se encargue del posicionamiento de la marca en internet y de la presencia de los productos en *marketplaces* y comparadores; una persona para el departamento de atención al cliente; y otra para el departamento de *trade*, que tenga conocimientos sobre la burocracia y los trámites que deben seguir los envíos internacionales. Con estos cuatro perfiles, se puede afrontar con opciones el proceso de internacionalización y vender en los mercados extranjeros. Después, según vayan creciendo las ventas y aumente el número de países a los que destinemos nuestros productos, se deberá ir ampliando el personal de esos puestos de trabajo.

Lógicamente, este es el equipo inicial encargado de la internacionalización de la empresa y, para que ese equipo funcione, debe funcionar también el resto de la compañía (vendedores, mozos de almacén, responsables de logística, etc.). La figura del *product manager* con conocimientos de *marketplaces* es un recurso interno específico, porque no todos los *marketplaces* funcionan de la misma manera. En concreto, algunos tienen un panel de control propio y permiten gestionar el *stock* de manera sencilla. Sin embargo, otros *marketplaces* no lo tienen y necesitan un conector, una aplicación que permite vincular en todo momento nuestro comercio electrónico con el *marketpla-*



Aunque hay tareas externalizadas, todo está supervisado por la empresa.

*ce*, de modo que el conector realiza el papel de panel de control y debe gestionar los *stocks* a través de archivos informáticos que se obtienen de nuestro comercio electrónico, lo que implica, además de la necesidad de tener cierto conocimiento de desarrollo informático, una mayor complejidad.

#### ¿Qué tareas/funciones es más razonable subcontratar?

Desde los inicios de Masaltos.com, hemos sido una compañía que tiene todos los servicios *in house*. El crecimiento de la empresa ha motivado la delegación de funciones y el crecimiento del equipo de trabajo, y hemos llegado a tener personas con cargos de responsabilidad que externalizan algunas de las funciones de su departamento. Por ejemplo, el departamento de *marketing* tiene externalizada la labor creativa de las campañas de publicidad, por lo que todo el arte publicitario dirigido a los diferentes países lo realizan otras empresas, si bien todo está supervisado por la nuestra.

En las pymes y micropymes, sobre todo en las de carácter familiar, es habitual que todos los miembros del negocio hagan de todo, pero la profesionalización debe llevarnos a estudiar el mercado y a ver que existen profesionales externos que son verdaderos expertos en su trabajo, o simplemente a externalizar servicios que la empresa necesita para que los directivos puedan emplear su tiempo en las labores de dirección. Por eso, la gestión de las campañas de publicidad *online* y de las redes sociales también está externalizada.

#### Nos gustaría saber tu opinión, o que nos des algunos consejos, sobre cómo hacer frente a los principales obstáculos en lo que respecta a la venta *online crossborder*, por ejemplo, el *marketing* y la promoción en el mercado de destino para minimizar el coste de adquisición de cliente (CAC).

En relación con la encuesta sobre el comercio *online crossborder* desde la perspectiva de la empresa española que ha acudido a ICEX interesada en sus instrumentos de apoyo, Masaltos.com muestra su absoluto acuerdo con los resultados



Por último, contenidos como un blog o vídeos que aborden temas locales también nos ayudarán en nuestra promoción en el país de destino.

obtenidos: las principales barreras del *crossborder* son las dificultades logísticas, los costes de transporte, el *marketing* y la promoción en el mercado de destino, la normativa local, la certificación de productos, la falta de asesoramiento especializado y la dificultad de acceso a la información sobre el mercado de destino.

Desde el punto de vista de Masaltos.com, una micropyme familiar *online* y *crossborder*, es recomendable, para hacer frente al segundo de los obstáculos citados (*marketing* y promoción en el país de destino) y generar notoriedad de marca, tantear el mercado y realizar una campaña de publicidad *online* segmentada, ya sea a través de motores de búsqueda de internet o de redes sociales. De esta manera, conseguiremos llegar a potenciales consumidores mostrando nuestros anuncios en función de las búsquedas que aquellos realicen en los motores de búsqueda o de sus pautas de navegación por las redes sociales. Esta acción irá generando visitas a nuestra página web, con lo que el tráfico aumentará y podremos posicionar orgánicamente nuestra web en dicho país. Cuanto mayor sea el número de visitas, mejor posicionamiento obtendremos en internet.

Para apoyar esto y generar tráfico a nuestro *ecommerce*, se pueden plantear campañas de *branding* [técnica de *marketing* que permite que una marca sea reconocible por el público objetivo] con *influencers* locales que nos permitan llegar a una audiencia específica de manera auténtica y, además, generar una comunidad. Otra posible alianza es el *cobran-*



## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.1 Cuaderno de bitácora de una micropyme

*ding*, una técnica de *marketing* muy efectiva que permite a dos o más marcas colaborar para ofrecer un único servicio o producto durante un tiempo determinado. Si realizamos una pequeña búsqueda en el mercado de destino, podemos encontrar productos afines o complementarios al nuestro que nos permitan realizar una acción conjunta y dar a conocer nuestro producto.

Si bien estamos hablando de las ventas *online crossborder*, no debemos perder de vista el modelo de omnicanalidad o de 360°, y conviene estudiar si existe la posibilidad de participar en ferias o eventos locales que den visibilidad a nuestro producto y hagan que nuestro público objetivo lo conozca. Por último, contenidos como un blog o vídeos que aborden temas locales también nos ayudarán en nuestra promoción en el país de destino.

#### Otro obstáculo son las dificultades logísticas y los costes de transporte. ¿Cómo impactó el Brexit a la empresa y qué ha hecho para recomponerse?

La logística y el transporte son el principal escollo para la internacionalización de un *ecommerce*, puesto que aquí veremos si es capaz de dar buen o mal servicio. Y el Brexit ha supuesto un mayor gasto, puesto que han aumentado los trámites aduaneros (en realidad, antes inexistentes debido a la pertenencia del Reino Unido a la Unión Europea), las tasas arancelarias, los impuestos y los costes del transporte.

Todo esto ha tenido un impacto directo en los *ecommerce crossborder* como Masaltos.com, ya que Reino Unido pasó de ser el tercer país que más zapatos con alzas nos compraba, a ser el séptimo, con una reducción de la cifra de negocio cercana al 50%. Sin embargo, esta sustancial bajada no fue tan dramática en los casos en que la venta se hacía a través del distribuidor tradicional, puesto que el producto ya se encontraba en Reino Unido y no tenía que estar cruzando fronteras continuamente.

La recuperación del negocio en Reino Unido está siendo lenta porque, tras el Brexit, el cliente local no puede comprar zapatos con alzas a Masaltos.com en las mismas condiciones que un cliente español, puesto que debe pagar el transporte y los gastos aduaneros. Por eso, desde el inicio hemos mantenido una comunicación muy clara con los clientes locales y les hemos explicado cómo ha influido el Brexit en nuestra relación con los clientes británicos, así como los posibles retrasos que puedan sufrir sus pedidos en función de los trámites aduaneros, manteniendo así su confianza mediante una comunicación transparente.

Además de esto, nos hemos abierto a la posibilidad de tener un socio en Reino Unido que se encargue de los procesos logísticos y comerciales y que gestione la marca Masaltos.com en ese país, para así conseguir una mejor eficiencia en los procesos y un abaratamiento significativo en los costes, aunque aún no hemos encontrado ese socio.

#### ¿Son la normativa y la certificación de productos un obstáculo en ciertos sectores? ¿Dónde buscarlas y cómo gestionarlas? ¿Hay categorías de productos que presentan especiales dificultades para prescindir del canal tradicional?

Por suerte, no es el caso de los zapatos con alzas de Masaltos.com, pero somos conscientes de que la normativa y la certificación pueden ser un obstáculo para la internacionalización, sobre todo en los sectores regulados, como los productos médicos y farmacéuticos, que tienen su normativa específica, al igual que los cosméticos. Y esto también sucede con ciertos dispositivos electrónicos, que pueden estar sujetos a estándares de seguridad y calidad, así como de compatibilidad con la normativa de los diferentes países. Para este tipo de productos, lo mejor es contactar con los organismos que regulan dichos productos en nuestro propio país y obtener información sobre los requisitos necesarios para homologar o certificar el producto en destino, o sobre cuál es el organismo del país de destino que certificará el producto. Algunos productos, como los artículos de lujo o la joyería de alta gama, por sus características concretas, pueden tener dificul-

tades para prescindir del canal tradicional, es decir de una tienda física, ya que tienden a requerir que el cliente vea o se pruebe el producto antes de comprarlo. Lo mismo ocurre con aquellos que requieren un asesoramiento más especializado antes de la compra, como la maquinaria pesada, los equipos técnicos o los vehículos automóviles.

#### Otro obstáculo común es la falta de asesoramiento especializado. ¿Con qué asesoramiento se puede contar? ¿Qué áreas de consulta son las más relevantes? Y, en vuestro caso, ¿qué apoyos habéis usado, públicos o privados?

A la falta de asesoramiento especializado también debe añadirse el desconocimiento de los sectores y de la legislación local y la dificultad para encontrar esta en muchos países, aun a través de internet. Masaltos.com ha generado su negocio internacional sin financiación ni ayudas externas y gracias al trabajo y a la formación continua de los miembros de su equipo. Además, ha recibido siempre el asesoramiento especializado de ICEX y de su homólogo en la comunidad autónoma de Andalucía, EXTENDA.

También hemos contado con la experiencia de otros comercios electrónicos *crossborder* de diferentes sectores, con los que hemos compartido experiencias y conocimiento. Este tipo de ayuda, prestada por nuestros homólogos comerciantes *online*, resulta muy provechosa a la hora de tomar una decisión.



La ayuda prestada por tus homólogos resulta muy provechosa a la hora de tomar una decisión.



## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.1 Cuaderno de bitácora de una micropyme

Por otra parte, se puede contar con consultoras de comercio internacional, agentes de aduanas, cámaras de comercio e incluso con despachos de abogados especializados. Este tipo de entidades prestan asesoramiento sobre las áreas más relevantes, que son todas las que se han tratado en esta entrevista: la normativa y las certificaciones, la logística y los trámites aduaneros, y el *marketing* y promoción en el mercado de destino.

En relación con los apoyos, si bien no los hemos necesitado, somos conscientes de que ICEX, las cámaras de comercio y algunas instituciones financieras ofrecen apoyos para la internacionalización.

**La dificultad de acceso a la información sobre el mercado de destino es otro obstáculo importante. ¿Quién puede facilitarnos la información que necesitamos? En vuestro caso, ¿de qué apoyos os habéis valido?**

Es cierto que, por afinidad o por cercanía, buscar información sobre un mercado de destino dentro de la Unión Europea o de Estados Unidos es relativamente sencillo, por la existencia de múltiples instituciones especializadas en estos mercados y por la facilidad de encontrar información en internet. El problema aparece cuando buscamos información sobre mercados asiáticos o de Oriente Medio, pues no es tan fácil encontrarla en internet y no existen tantos organismos especializados en los propios países.

En el caso de Masaltos.com, nosotros firmamos en 2015 una alianza de distribución de nuestros zapatos con alzas en Japón con un socio local. La información que se puede encontrar en internet, sobre trámites aduaneros y arancelarios japoneses o sobre el registro de la página web o de la marca, es escasa y está en japonés. En este sentido, nos ayudó mucho ICEX y su homóloga andaluza, EXTENDA, las cuales nos proporcionaron asesoramiento para negociar con la empresa japonesa y para otros trámites tan importantes como la manera de saludar o de comportarnos a la hora de hablar de negocios o de asistir a una comida. También nos ayudaron a buscar un despacho de abogados para el caso en que fuese necesario redactar un contrato en la lengua del país de destino. Un asesoramiento como este

es vital, porque uno de los trabajos necesarios antes de dar el salto a los países asiáticos es enfocar la venta del producto al mercado de destino de manera correcta y en el idioma del lugar.

Conocer el país, sus tendencias de consumo, sus hábitos y festividades locales, las preferencias de recogida o los métodos de pago que se utilizan allí son factores que cobran mucha importancia en el comercio electrónico. En estos casos, como ocurrió con Masaltos.com, un socio local puede resultar de mucha ayuda. Además de ICEX y EXTENDA, las agencias de comercio exterior de las restantes comunidades autónomas también pueden servirnos de ayuda, al igual que las cámaras de comercio, proporcionándonos asesoramiento especializado o ayuda puntual en misiones comerciales.

**¿Qué sistemas o tecnologías podemos implementar para garantizar una satisfacción razonable de estas funciones? ¿Qué podemos externalizar?**

Una de las máximas de Masaltos.com, la cual se ha convertido en un pilar de nuestro éxito, es que la atención al cliente forma parte del servicio que da la empresa y debe ser excelente, es pues tan importante o más que el producto. Por eso es fundamental atender al cliente en su lengua. La primera inversión económica que debemos asumir es la contratación de personal nativo del país al que queremos dirigirnos, puesto que son los nativos los que saben cómo se llama en su país al producto que queremos vender, cómo debe describirse o explicarse el producto a través de la página web y, sobre todo, cómo es la idiosincrasia de los potenciales clientes.



La atención al cliente forma parte del servicio que da la empresa; el servicio es igual de importante o más que el producto vendido.

Otro dato importante es que, con la entrada en los mercados más lejanos, ya sea con un socio local o a través de un comercio electrónico *crossborder*, es muy importante buscar asesoramiento de especialistas que sepan cómo posicionar un comercio electrónico en un país extranjero y dejarse aconsejar por esos profesionales. Masaltos.com siempre ha optado por personal nativo que revise continuamente la página web, pero somos conscientes de que existen métodos más económicos, cada vez más avanzados, que pueden ayudarnos a superar las dificultades del idioma, como los chatbots multilingües y las herramientas de traducción automática. No obstante, este tipo de herramientas deben ser usadas de manera moderada, ya que, aunque son útiles para un uso concreto y temporal, no está demostrado el beneficio de su uso a largo plazo o cuando los negocios adquieren una determinada dimensión, ya que ofrecen una atención generalizada y no personalizada.

Tanto los chatbots multilingües como las herramientas de traducción automática son dos servicios susceptibles de externalizarse. De igual modo, haciendo una previsión de costes en relación con los gastos de personal nativo, resulta interesante estudiar la posibilidad de externalizar el servicio de atención al cliente, una opción razonable que presta un servicio de atención al cliente en tiempo real y nos permite manejar volúmenes crecientes de consultas en diferentes idiomas y ofrecer una atención personalizada.

**Hablemos de otras cuestiones relevantes para quienes se encuentran definiendo e implementando estrategias de internacionalización *online*. Aquellas empresas que, partiendo de un modelo tradicional, quieren realizar una transición parcial al comercio en internet, ¿cómo deben afrontar la problemática del conflicto de canal con sus distribuidores tradicionales?**

La transición de un modelo tradicional al modelo *online*, en contraste con el canal de distribuidores tradicionales, requiere que analicemos varios factores y que enfoquemos de manera estratégica y diplomática este paso, para preservar las relaciones comerciales con nuestra red de distribución y maximizar la eficiencia de esta. Para ello, debemos tener una comunicación clara y continua



## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.1 Cuaderno de bitácora de una micropyme

a través de reuniones regulares que nos permitan discutir preocupaciones, expectativas de negocio y estrategias para conseguir ese negocio. También debemos tratar los objetivos de la red de distribución y los bonus por la consecución de objetivos.

Hemos visto que Masaltos.com sufre ciertas restricciones para enviar aerosoles por transporte aéreo. Esto nos permitirá diversificar la oferta con nuestros distribuidores, ya que podremos ofrecerles algunos exclusivos, mercados con concesión única para esos artículos o género con variantes específicas para que puedan ser introducidos en los diferentes mercados, lo que nos lleva a incentivar nuestra red de distribución al tener menos competencia. La experiencia nos demuestra que, cuanto menor es la competencia, mayores son las ventas, lo que genera mayores comisiones y una mayor motivación en el distribuidor.

#### **Algunas empresas consideran dotarse de puntos de almacenamiento en destino para reducir los tiempos de entrega de sus productos. ¿Cuáles son las alternativas y los costes de esa estrategia?**

Eso dependerá de nuestra cifra de negocio en esos países. La mayoría de las empresas de paquetería internacional tienen una flota de aviones propia. Tener esa flota les permite entregar un paquete en cualquier punto de la Unión Europea y de Estados Unidos en 24-48 horas. En este sentido, tener puntos de almacenamiento en los países de destino no reducirá mucho los tiempos de entrega, salvo que dotemos a nuestra empresa de diversos puntos en los cinco continentes. De esta forma, más que reducir los plazos de entrega, reduciremos los costes de envío, pero aumentaremos los costes de los puntos de almacenamiento. Por ello, un indicador fundamental para tener en cuenta en este tipo de operaciones es nuestra cifra de negocio en ese país, siempre y cuando pretendamos, además de almacenar, abrir tiendas físicas propias.

Basándome en nuestra experiencia en Masaltos.com, el grueso de cualquier negocio *crossborder* provendrá de la Unión Europea, porque dentro de esta existe libre circulación de mercancías y de capitales, lo que significa que podemos vender cualquier producto a cualquier país de la Unión Europea y re-

cibir el pago por esa venta sin ningún tipo de restricción. Por ese motivo, salvo que el objetivo sea tener presencia física en otros países, con dotarse de un punto de almacenamiento en el país de origen será suficiente para cubrir toda la Unión Europea. Lo mismo ocurrirá con Estados Unidos o con cualquier país latinoamericano si generamos suficiente negocio en esos países y queremos ofrecer un servicio excelente al cliente.

#### **Algunas empresas incluso consideran la constitución de filiales en el país de destino para que se ocupen de todas las tareas de la comercialización. ¿En qué circunstancias tiene sentido para la empresa esta inversión? ¿Con qué apoyos se puede contar?**

Es posible que el crecimiento en un país concreto, o en varios, sea tal que la facturación se aproxime o supere la cifra de negocio de nuestra empresa en España. En esos casos sí es necesario constituir una empresa filial en el país de destino: debemos destinar allí los mismos recursos que destinamos en España, ya que el cliente de ese país de destino está demandando el mismo servicio que ofrecemos a nuestros clientes aquí. Ante ese crecimiento, debemos constituir una delegación o una empresa filial, con almacén y logística propia, para cubrir tanto ese mercado como los mercados cercanos y obtener así una posición más cercana que nos permita abaratar costes.

No obstante, la constitución de filiales en el extranjero requiere, además de todo esto, un estudio previo que nos permita saber a qué mercados cercanos podemos tener acceso desde esta nueva filial y si existen beneficios fiscales, menores cargas fiscales o trámites burocráticos en el país de destino para constituir una empresa con capital extranjero, además de si el país otorga protección contra los riesgos cambiarios. Asimismo, debemos analizar las barreras comerciales, los aranceles y las restricciones a la importación que puedan existir, en qué grado nos afecta la normativa local y otros datos importantes, como la proximidad a clientes o proveedores que sean clave en nuestro negocio. Además, debemos considerar todos los factores legales, fiscales, culturales y económicos, así como las metas estratégicas a largo plazo de la empresa, y buscar asesoramiento legal y financiero especializado.



Con dotarse de un punto de almacenamiento en el país de origen será suficiente para cubrir toda la Unión Europea.

En relación con los apoyos con los que puede contar una empresa que pretenda constituir una filial en un país extranjero, no existe un catálogo de ayudas oficial al que acudir, pero sí es cierto que existen organismos, como ICEX, que ofrecen programas de incentivos. También pueden prestar apoyos las cámaras de comercio, tanto del país de origen como del país de destino, las cuales también ofrecen servicios de asesoramiento y apoyo a empresas internacionales, además de facilitar contactos, proporcionar información sobre regulaciones locales y ofrecer asistencia en la creación de redes comerciales. A nivel privado, algunas instituciones financieras ofrecen servicios y líneas de crédito específicas para empresas que buscan expandirse internacionalmente, al igual que fondos de inversión y firmas de capital riesgo, que pueden estar interesados en respaldar la expansión internacional de empresas con potencial de crecimiento.

#### **En algunos sectores, particularmente en el de la moda, hay empresas que venden *online* B2C y quieren realizar una transición a un modelo *online* B2B como vía para acelerar su expansión internacional o como mecanismo para eludir la fortísima competencia existente en el B2C. ¿Qué opinión tienes al respecto?**

No hay duda de que la transición de un modelo de negocio B2C (*business-to-consumer*) a un modelo B2B (*business-to-business*) puede ser una estrategia viable en ciertos casos, especialmente en industrias altamente competitivas como la moda. El problema radica en la gestión de la cadena de valor, que deberemos salvar, al menos, con dos comercios electróni-



## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.1 Cuaderno de bitácora de una micropyme



La transición de un modelo de negocio B2C a un modelo B2B puede ser una estrategia viable en ciertos casos, especialmente en industrias altamente competitivas.

cos distintos: uno destinado a los distribuidores y empresas con precios de distribuidor, y otro destinado a los clientes, con precios generales de venta al público, los cuales no deben ser nunca inferiores a los primeros.

Tener una red de distribución B2C es una estrategia óptima para mantener un crecimiento internacional sostenido de nuestro negocio, siempre que nuestra red de distribuidores esté diversificada. Asociarse con empresas minoristas, multimarca, distribuidores o empresas locales de mercados extranjeros va a permitir que nuestra marca aproveche la presencia y el conocimiento del mercado de los socios locales. Así, dando a conocer la marca en los países de destino, podremos gestionar nuestro negocio B2C a través de nuestro propio canal *online* y captar clientes nuevos, a los que podremos ofrecer servicios de calidad como la recogida o la devolución del producto en tiendas locales.

De igual modo, podemos dar un mejor servicio B2C, porque las transacciones B2B tienen ciclos de ventas más cortos, mayoritariamente marcados por las temporadas. Sin embargo, en las ventas B2C la decisión de compra del consumidor final puede llevar más tiempo y la empresa puede seguir ofreciendo esos productos a través de su página web, o incluso ofrecerlos con descuento a través de una sección de outlet o rebajas, lo que aumenta los ingresos para la empresa, que puede seguir ofreciendo un producto que ya no está disponible en la cadena B2B.

### **Pensando en aquellas empresas que desearían reconducir parte de la clientela captada en *marketplaces* a su propia tienda *online* para facilitar la fidelización del cliente y mejorar el servicio y el margen comercial, ¿cómo podrían implementar sus estrategias de fidelización de cliente tanto en tienda *online* como en *marketplace*?**

En Masaltos.com hemos comprobado durante muchos años que cambiar el canal de adquisición del cliente es bastante complicado. Como regla general, el cliente que compra en un comercio electrónico concreto continuará usando el mismo canal, y lo mismo vale para el cliente que compra a través de un *marketplace*. En este último caso, se da la circunstancia de que el cliente tiene la percepción de que está realizando su compra directamente al *marketplace*, por lo que en ningún momento llega a concebir que la venta está siendo realizada por un vendedor concreto. De ahí también la confianza que genera en el cliente adquirir los productos en el *marketplace*.

No obstante, en Masaltos.com hemos implementado diferentes estrategias para reconducir al cliente hacia nuestro comercio electrónico con el objetivo de fidelizarlo y evitar que continúe comprando nuestros productos a través de una plataforma de *marketplace*, pues, de esa forma, nos ahorramos el pago de la comisión a la plataforma.

Teniendo en cuenta esa comisión, nos haremos una idea de nuestro margen económico para reconducir al cliente hacia nuestro comercio electrónico. Para ello, debemos contactar con el cliente y ofrecerle un servicio personalizado de atención. En internet las ventas carecen de ayuda al cliente, dejando a un lado los chats o asesores que generan respuestas automatizadas, por lo que ofrecer la posibilidad al cliente de mantener una conversación o solucionarle cualquier cuestión a través de sistemas de mensajería instantánea, como Whatsapp, nos otorga un valor diferencial respecto al *marketplace*. Sin olvidar que nuestro servicio de entrega debe ser *premium*, es decir, con entregas de pedido en 24-48 horas, además de facilitar la posible devolución, que es la tónica habitual de los *marketplaces*.

Y si la atención personalizada es una cuestión obligatoria, también lo es ofrecer ofertas exclusivas y programas de fidelización que no estén en la plataforma. Con las ofertas conseguiremos pulsar en uno de los puntos más críticos para los clientes: el precio, el principal factor motivador de la compra. Con los programas de fidelización, conseguiremos una relación comercial con nuestro cliente prolongada en el tiempo, ya que, en función del número de compras que realice o del número de clientes que nos refiera, podrá obtener una serie de ventajas concretas, como descuentos directos, regalos o puntos acumulativos. Con estas acciones podemos construir una experiencia de compra única para nuestro cliente y fomentar su lealtad hacia nuestro comercio electrónico, lo que nos llevará a maximizar el valor de cada cliente a lo largo del tiempo.

### **Las empresas más ambiciosas apuestan por la omnicanalidad y establecen tiendas físicas en destino. ¿Cuándo tiene sentido acometer esta inversión y cómo podemos garantizar la coherencia de la estrategia?**

Para determinar cuándo tiene sentido acometer una inversión que nos permita abrir tiendas físicas en el país de destino, debemos contemplar una multitud de variantes, incluirlas en un plan de expansión y sopesar varios factores. El primer indicador es nuestra cifra de negocio en el país de destino. Con ese dato, podremos evaluar la penetración que tiene la marca allí y si estamos en posición de seguir generando negocio, puesto que el siguiente dato que tendremos que analizar es el crecimiento que tendrá nuestro negocio en ese mercado de destino una vez hayamos abierto el número de tiendas físicas que hemos planeado. Para ello, será importante saber qué conocimiento de la marca tiene el cliente local. Partiendo de la base de que el único conocimiento que tiene proviene de nuestro comercio electrónico, el mundo *online* nos ofrece múltiples herramientas que guiarán nuestros pasos de manera más segura, puesto que, a través de la página web podemos saber en qué ciudades tenemos mayor número de visitas y de pedidos, o en qué calles o barrios viven los clientes. Esto nos va a proporcionar una información muy valiosa para decidir la posible



## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.1 Cuaderno de bitácora de una micropyme

ubicación de las tiendas e, incluso, el diseño de estas. Una vez analizado esto, debemos realizar un presupuesto inicial de la inversión que conllevará la apertura, teniendo en cuenta, entre otras partidas, el alquiler del local, el inventario y el personal de trabajo. Por último, la coherencia de la estrategia debe examinarse a corto plazo, cada tres o seis meses; de esa manera obtendremos información continua sobre la viabilidad económica del proyecto hasta que este consiga estabilidad propia. A partir de entonces, el análisis deberá realizarse cada año.

El modelo omnicanal, mezclando el comercio *online* con el comercio tradicional, y el modelo 360 es muy parecido, ya que permite aprovechar las ventajas del mundo real (*offline*) y del mundo virtual (*online*), siendo esa la manera más coherente de dirigir un negocio, habida cuenta de que los negocios que solo

existen en internet (*pure player*), tienen la tendencia a buscar el crecimiento *offline*, es decir, fuera de internet; y los negocios físicos tradicionales (*brick & mortar*), también tienen la tendencia a buscar su presencia dentro de la red y buscar un modelo híbrido, puesto que de esta forma nos acercamos al cliente y le facilitamos que encuentre nuestro negocio.

Tras 30 años de historial de ventas *online*, en los que su última incursión ha sido entrar en el complejo mercado de Estados Unidos de la mano de Etsy, *marketplace* especializado en la comercialización de productos artesanales. La firma ha expandido su alcance a uno de los mercados más exigentes, competitivos y globalizados del mundo. “A día de hoy», apunta Antonio Fagundo, “una de las mejores estrategias *online* es entrar en todos los *marketplaces* posibles”.



Será importante saber qué conocimiento de la marca tiene el cliente local.

## 2 »

# Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.1 Cuaderno de bitácora de una micropyme

### 2.2 Mercados *online* potenciales para las pymes españolas. La Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos

## 2.2 Mercados *online* potenciales para las pymes españolas. La Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos

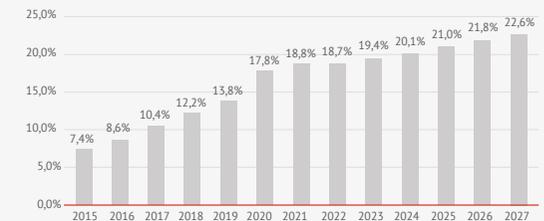
ICEX-eMarketServices >

Enrique Benayas >

## 1 Introducción

Es necesario dotar de un contexto a la posible proyección de las empresas españolas si se potencia el uso del canal *online* en la venta internacional. Como punto de partida del análisis de los mercados potenciales para nuestras pymes, se puede mencionar que el *ecommerce* supone un 20% del total de las ventas del comercio minorista en el mundo, y la previsión es que siga creciendo en los próximos años.

**Gráfico 1.** Porcentaje del *ecommerce* sobre las ventas totales minoristas en el mundo 2015 a 2027.



Fuente: Fuente: Digital & Trends; E-commerce worldwide de Statista.

Al analizar el potencial para la empresa española de un mercado desde la perspectiva del comercio electrónico, es fundamental tener en cuenta dos categorías de información: la primera es de naturaleza básica y general y afecta a todos los negocios, y la segunda es específica y relevante para nuestra industria en particular. Esta última se basa en nuestro modelo de negocio, así como en los productos y/o servicios que ofrecemos, los cuales no son necesariamente extrapolables a todas las realidades del mercado.

Uno de los aspectos cruciales que debemos analizar al evaluar un mercado potencial es, sin duda, el tamaño de dicho



## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.2 Mercados *online* potenciales para las pymes españolas. La Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos

mercado, es decir, la cantidad de consumidores a los que podríamos llegar y su perfil demográfico. Factores como la densidad de población, la capacidad de compra de esta, el número de consumidores dentro de nuestro grupo objetivo de edad, el rango de ingresos, el índice de pobreza, la tasa de inflación, los niveles de desempleo y las paridades del poder adquisitivo son esenciales para comprender y acceder a un mercado determinado. Toda esa información se puede encontrar en distintos informes anuales que analizan aspectos demográficos, económicos y sociales, como los realizados por la OCDE.

Pero un mercado potencial grande no es suficiente. También debemos tener en cuenta las expectativas y necesidades del consumidor en destino, su madurez digital, la afinidad hacia nuestra marca país y la propensión a la compra de productos españoles, así como la tranquilidad que nos proporciona la transparencia del mercado destino, además de observar otras pymes y buscar afinidades.

Estas cuestiones también serán el objeto de este capítulo, que terminará con un resumen de las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los países más destacados como destino de nuestro *ecommerce*.

## 2 La situación actual del *ecommerce* *crossborder* en España

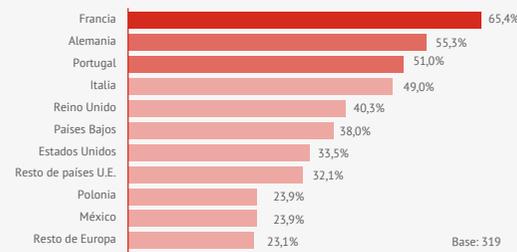
¿Con qué frecuencia participan las empresas españolas en el comercio electrónico transfronterizo? ¿En qué regiones están obteniendo mayor éxito? Como se destaca en el apartado 1.1, « El *ecommerce* en las empresas españolas: panorama actual y oportunidades», el comercio en línea en España se centra en el mercado nacional y su porcentaje de exportaciones es bajo. Aproximadamente el 84% de las ventas realizadas por las empresas españolas a través del comercio en línea se dirigen a clientes dentro de España. El 11% se realizan a países de la Unión Europea, y un 5% se dirigen a mercados externos a la UE.

Entre las empresas que realizan exportaciones en línea, las pymes representan solo un pequeño segmento, el 9%, con un valor de 16.000 millones de euros, mientras que las ventas totales en línea en España superan los 380.000 millones de euros.

Resulta alentador observar que, a pesar de las tensiones comerciales y la desaceleración del comercio mundial, las exportaciones españolas continúan creciendo de manera constante, lo que indica un gran potencial para el desarrollo del comercio electrónico transfronterizo.

En cuanto a los mercados posibles, un punto de partida relevante es el análisis presentado en el apartado 1.2, “Desafíos y perspectivas de las empresas españolas en el comercio electrónico internacional: análisis del ICEX para la adaptación de los instrumentos de apoyo”, donde se identifica que, en estos momentos, los 10 principales países de destino son Francia, Alemania, Portugal, Italia, Reino Unido, Países Bajos, Estados Unidos, otros países de la UE, Polonia y México. Esta información se presenta en el gráfico a continuación.

Gráfico 2. Destinos de venta *online* transfronteriza en 2023.

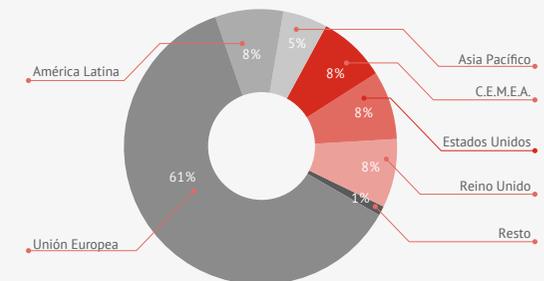


Fuente: Estudio EPAI-ICEX 2023 -el porcentaje se explica porque una empresa puede vender en más de un país-

La Unión Europea sigue siendo el principal destino de los movimientos comerciales españoles. De acuerdo con datos de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), más del 60% de las compras provenientes del exterior en el primer semestre de 2023 tuvieron su origen en la Unión Europea.

Aunque Asia-Pacífico representa una parte significativa del comercio electrónico global, al igual que el resto de los mercados fuera de la UE, mantiene una distribución bastante similar en el comercio electrónico transfronterizo de España, nunca superando el 10% del volumen total de negocio. Incluso la región denominada CEMEA (Europa Central, Oriente Medio y África, por sus siglas en inglés) supera a Asia-Pacífico en volumen de negocio.

Gráfico 3. Reparto del *ecommerce* *crossborder* por áreas geográficas de destino - 1er semestre 2023-



Fuente: Fuente CNMC Data: Distribución del volumen de negocio del comercio electrónico desde el exterior con España por áreas geográficas durante el primer semestre de 2023. Elaboración propia.

La información proporcionada por la CNMC confirma la estabilidad de la distribución del mercado por regiones geográficas a lo largo del tiempo.



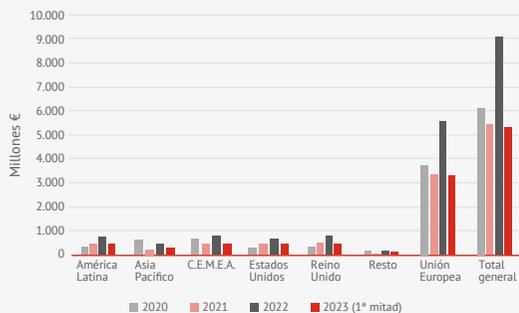
## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.2 Mercados *online* potenciales para las pymes españolas. La Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos

Durante el primer trimestre de 2023, el volumen de las transacciones entre empresas españolas y clientes situados en el extranjero ascendió a 10.803 millones de euros, registrando un incremento del 19,7% respecto al mismo período del año anterior. Es importante destacar que el 93,5% de esas compras a España desde el exterior se realizaron en comercios ubicados en la Unión Europea.

Al analizar la información desde la salida de Reino Unido de la Unión Europea y comparar con períodos equivalentes, resulta evidente la clara preferencia por Europa como destino de las exportaciones españolas en el comercio electrónico. En otras palabras, los consumidores europeos muestran un mayor interés por los productos y servicios de los negocios en línea españoles que por los de terceros países. Este patrón se ve reforzado por los datos históricos, en los que se observa que la brecha entre Europa y el resto del mundo, la diferencia en las exportaciones se amplía continuamente. Si bien el comercio electrónico español experimenta un crecimiento en todos los mercados, el aumento es más notable en las transacciones dirigidas a Europa.

**Gráfico 4.** Evolución del volumen de comercio electrónico *cross-border* por áreas geográficas de destino.

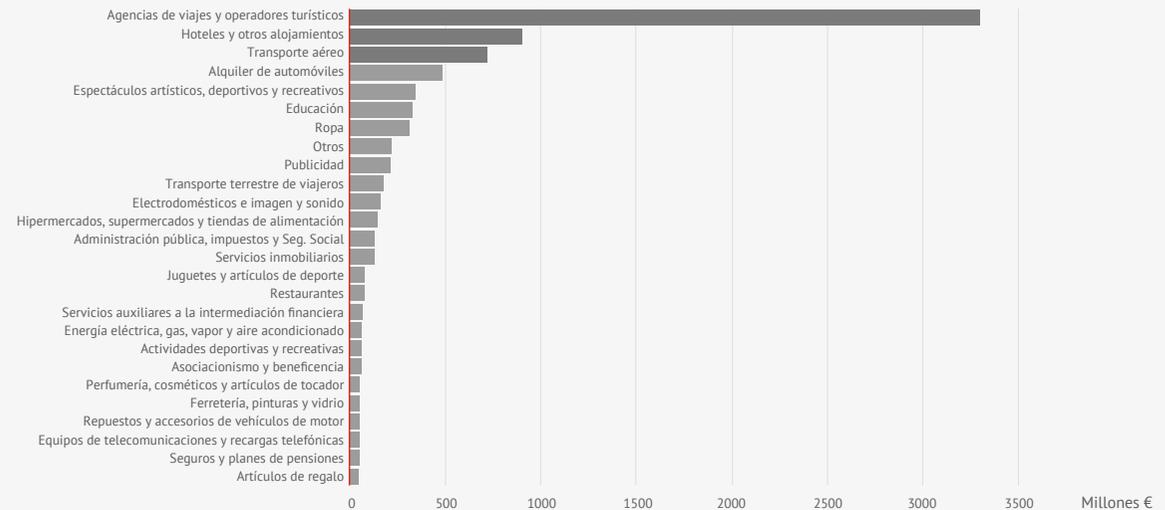


**Fuente:** Fuente CNMC Data. Volumen de negocio en millones de euros del comercio electrónico desde el exterior con España por áreas geográficas desde el segundo semestre de 2020 (Brexite).

Por tanto, basándonos en los datos de volumen de transacciones transfronterizas del comercio electrónico de España con terceros países, resulta evidente que el mercado europeo se destaca como un mercado fundamental. Por esta razón, le dedicaremos un análisis más pormenorizado.

En cuanto a las áreas de actividad, las ramas relacionadas con el sector turístico, como agencias de viajes, transporte aéreo, transporte terrestre, alquiler de automóviles y hoteles, son las que experimentan un mayor crecimiento, y actualmente representan más del 50% del total de las compras desde el exterior hacia España. La venta de prendas de vestir sobresale por encima del resto de actividades.

**Gráfico 5.** Volumen de negocio de las principales ramas de actividad, acumulado desde 2020.



**Fuente:** Fuente CNMC Data. Elaboración propia.

Por otro lado, ramas de actividad más orientadas hacia el comercio B2B, como productos químicos, materias primas y productos semielaborados, manipulación y almacenamiento de mercancías, construcción y obras, ingeniería, artículos médicos, combustibles, componentes y equipos electrónicos y energía muestran una influencia mínima en el comercio electrónico transfronterizo español<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Se puede consultar la evolución trimestral de las transacciones de comercio electrónico desde el exterior con España por cada una de las ramas de actividad en la página de CNMC/Data: <https://data.cnmc.es/comercio-electronico/comercio-electronico/conjuntos-de-datos/evolucion-trimestral-de-las-0>.

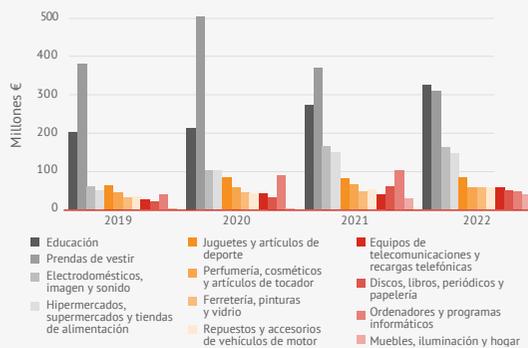


## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.2 Mercados *online* potenciales para las pymes españolas. La Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos

Si nos centramos en esta información para identificar las ramas de la industria que podrían resultar más relevantes para las pymes, podemos observar su evolución a lo largo del tiempo:

**Gráfico 6.** Evolución del volumen de negocio del comercio electrónico *crossborder* en una selección de ramas de actividad 2019-2022.



Fuente: Fuente CNMC Data. Elaboración propia.

## 3 Unión Europea y España. Porcentaje de empresas que venden *online crossborder*

El comercio electrónico transfronterizo en España muestra un rendimiento destacado en comparación con otros países europeos, según datos del portal DESI de la Comisión Europea. Aunque representa un porcentaje discreto del comercio electrónico total del país, la proporción de pymes españolas que venden en línea a otros países de la UE supera la media europea, lo que sitúa a España en el quinto lugar de la Unión Europea en

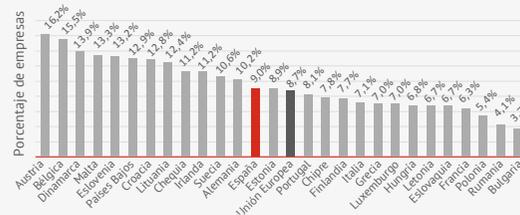
porcentaje de empresas que se han aventurado en el comercio electrónico<sup>2</sup>. Esto quiere decir que las pymes españolas ya saben aprovechar la oportunidad del *ecommerce crossborder*.

Según un análisis realizado por la agencia Eskimoz, España ha consolidado su posición en la economía digital y se ha situado como uno de los países con mejor rendimiento en el comercio electrónico.

Este desempeño contrasta con el de otros países europeos. Por ejemplo, Francia, Grecia e Italia muestran porcentajes significativamente más bajos de empresas que venden a través del comercio electrónico. Alemania, una de las economías líderes en la Unión Europea, tiene un porcentaje similar al de España. Por otro lado, países como Austria, Dinamarca o Países Bajos están considerados grandes potencias en el comercio electrónico transfronterizo.

En el siguiente gráfico podemos apreciar el total de pymes de entre 10 y 249 empleados con *ecommerce* transfronterizo en los diferentes países europeos. España está al mismo nivel o ligeramente por encima de la media europea.

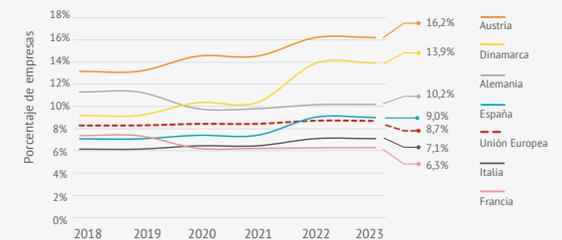
**Gráfico 7.** Porcentaje de pymes de entre 10 y 249 empleados que venden *online crossborder* en los diferentes países europeos, sin incluir el sector financiero, en 2023



Fuente: DESI 2023 Indicators.

Lo cierto es que esta situación es relativamente reciente. Hasta bien entrado 2022, la internacionalización de las empresas españolas estaba por debajo de la media europea, lo cual dice mucho a favor de ese cambio de tendencia. En resumen, el comercio electrónico transfronterizo en España muestra un rendimiento destacado, con un porcentaje de empresas que venden en línea a otros países europeos por encima de la media europea. Este crecimiento refleja el potencial y la adaptabilidad del sector empresarial español en la economía digital.

**Gráfico 8.** Porcentaje de pymes de entre 10 y 249 empleados que venden *online crossborder* en España, sin incluir el sector financiero, en comparación con la media europea, en 2023



Fuente: DESI Indicators.

Sin embargo, los datos no deberían desviarnos de la realidad: la relación entre el número de pymes españolas con actividad *online* y el de pymes españolas que hacen *crossborder* demuestra que las pymes españolas salen menos que las de otros muchos países europeos. Las empresas de países con poca

2 [Portal DESI de la Comisión Europea, herramienta de visualización Digital Decade DESI visualization tool; indicadores de 2023.](#)



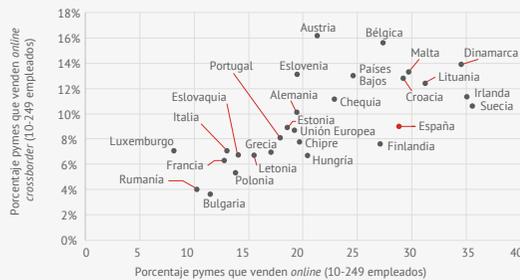
## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.2 Mercados *online* potenciales para las pymes españolas. La Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos

demanda interna, como Malta, Croacia o República Checa, si están aprovechando la oportunidad del *ecommerce* transfronterizo para abrir mercado.

En el siguiente gráfico podemos apreciar que un porcentaje muy alto de las pymes de estos países europeos con mercados nacionales pequeños como Croacia, Malta, Lituania o la República Checa están internacionalizando su *ecommerces* en busca de consumidores para sus productos/servicios; mientras que países con fuerte mercados internos y más tradicionales, como Italia o Francia, son reacios tanto al *ecommerce* como a la internacionalización de sus *ecommerces*.

**Gráfico 9.** Posicionamiento de los diferentes países europeos en base al porcentaje de pymes con *ecommerce* y pymes con *ecommerce* *crossborder* en 2023



Fuente: DESI 2023 Indicators.

## 4 Zonas geográficas con países con alto potencial de comercio electrónico

Un punto importante para tener en cuenta es la penetración del *ecommerce* en el país al que nos queremos dirigir, ya que refleja claramente la madurez digital del consumidor y su hábito de comprar *online*.

Y más allá del volumen total, merece la pena analizar también los mercados que están marcando un mayor crecimiento del *ecommerce* y las oportunidades que presentan para la entrada de nuevos competidores *online*, y, por el contrario, aquellos mercados que, por su tope de madurez o por otras razones, están presentando desaceleración en su crecimiento, lo que quizá pueda dificultar la penetración de nuevos actores.

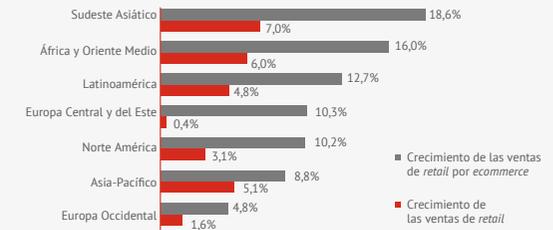
Podemos ver que Asia es el gran gigante del *ecommerce*, pues, en 2022, acaparaba el 51% del negocio mundial, mientras que el *ecommerce* en Oceanía y África es todavía muy incipiente y no llega al 1% del total mundial<sup>5</sup>.

Pero, de acuerdo con el siguiente gráfico, extraído del *Global Retail Ecommerce Forecast 2023*, de Insider Intelligence<sup>4</sup>, apreciaremos que, dentro de Asia, la zona Pacífico crece incluso por debajo de la vieja Europa debido a la influencia de grandes mercados como China (que supone más de la mitad del mercado global, aunque se ha visto tremendamente comprometida por la gestión de la pandemia), lo que afecta de forma radical al resultado final de la región.

Por tanto, todo el crecimiento de Asia viene del lado del Sudeste Asiático, que es la zona que más ha crecido en 2023, con diferencia.

Las ventas por *ecommerce* en Europa y Norteamérica crecen a la par (teniendo en cuenta que el volumen del *ecommerce* norteamericano casi duplica el europeo). El caso europeo es extraordinario, ya que todo el crecimiento de las ventas de *retail* es por *ecommerce*, mientras que el comercio tradicional está prácticamente estancado.

**Gráfico 10.** Crecimiento de las ventas del *retail* y del *ecommerce*. Porcentaje de variación. No incluye viajes, entradas para eventos, hostelería ni juegos



Fuente: Insider Intelligence.

Centrándonos en países concretos, y siguiendo con la misma fuente, los países con más ventas por *ecommerce* en 2023 siguen siendo, a pesar de todo, China, que vuela a la senda del crecimiento, y EE. UU., que seguirá creciendo en dobles dígitos. Muy por detrás están Reino Unido (que tan solo crece un 2,3%), Japón y Corea del Sur. Alemania y Francia son los primeros en Europa y se sitúan entre los 10 países con mayor volumen de negocio a través de *ecommerce*. India e Indonesia son grandes mercados, con crecimientos anuales de *ecommerce* por encima del 20%.

<sup>3</sup> Fuente Digital & Trends; "Ecommerce worldwide", de Statista.

<sup>4</sup> Global Retail Ecommerce Forecast 2023, de Insider Intelligence.



## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.2 Mercados *online* potenciales para las pymes españolas. La Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos

**Gráfico 11.** Los 10 principales países en ventas por *ecommerce* en 2023 (en miles de millones de dólares USA y con porcentaje de variación)

	VENTAS	% VARIACIÓN
China*	\$3,023.66	8.00%
EEUU	\$1,163.49	10.50%
Reino Unido	\$195.97	2.30%
Japón	\$193.42	6.50%
Corea del Sur	\$147.43	10.60%
India	\$118.90	22.30%
Alemania	\$97.32	8.50%
Indonesia	\$97.14	20.00%
Canada	\$82.81	5.50%
Francia	\$79.36	5.20%

**Nota:** incluye productos o servicios solicitados a través de Internet, independientemente del método de pago o ejecución; excluye billetes de viaje y eventos, pagos como facturas, impuestos o transferencias de dinero, ventas de restaurantes, servicios de comida y bebidas, juegos de azar y otras ventas de artículos de vicio; \*excluye Hong Kong.

**Fuente:** Insider Intelligence

México y Brasil, por otra parte, son mercados con un volumen también muy significativo que crecerán en dobles dígitos (los datos de Argentina deben matizarse debido a la gran inflación del país, que distorsiona la información).

En cambio, Europa occidental será la región con menor crecimiento debido a razones políticas y económicas (la guerra en Ucrania, la inflación, la crisis energética...), y mercados como el francés, el alemán y el británico se contrajeron en 2023. Tam-

bién los países nórdicos, junto con Bélgica, Suiza y los Países Bajos, han sufrido un importante freno en el crecimiento del *ecommerce* este último año, con datos de crecimiento negativo. En conclusión, refiriéndonos estrictamente a volumen y crecimiento de *ecommerce*:

- Para un posicionamiento global, será interesante tener en cuenta a India, Indonesia, México y Brasil. A largo plazo, India permanece como el mercado más prometedor.
- Para estrategias regionales, Latinoamérica siempre será un lugar para tener en cuenta, pero su crecimiento está desacelerando rápidamente.
- En cambio, el sudeste asiático tendrá un crecimiento más sólido.
- El mercado en EE. UU. es maduro y tendrá un crecimiento estable en los próximos años. Se puede apuntar a Reino Unido como un mercado de paso y aprendizaje antes de abordar el de EE. UU.

## 5 Zonas geográficas con más potencial por afinidad cultural

Que un mercado sea grande y se encuentre en constante crecimiento no es un dato suficiente para garantizar que nuestras pymes tendrán entrada. El ejemplo más ilustrativo es el caso de China, donde, a pesar de los enormes volúmenes de *ecommerce*, el porcentaje de empresas españolas que operan es pequeño en comparación con otros mercados.

A la hora de analizar el mercado potencial del *ecommerce crossborder* de nuestra pyme, debemos fijarnos en aquellos datos que nos ayudan a identificar la afinidad de los consumidores. Si el consumidor comprende nuestro producto o servicio, si somos capaces de cubrir sus necesidades, tenemos mucho camino recorrido.

Pertener al sector occidental del mundo desarrollado y formar parte de la Unión Europea son dos de los puntos fuertes

de España. Una comunidad de países con unas reglas de juego específicas y transparentes, vigilancia firme del cumplimiento de las normas y baremos de calidad creíbles para el resto de las regiones son algunas de las ventajas de esa posición. Además, la Marca España y, sobre todo, la Marca Europa son garantía de reconocimiento en muchos mercados. Además, cosa muy importante, existe afinidad cultural entre España y la Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos en cuanto a moda, hábitos de consumo, alimentación y forma de ser.

En el volumen total de las exportaciones españolas, la Unión Europea sigue acaparando más del 60%, siendo los principales países compradores Francia, Alemania e Italia, seguidos de Portugal y Reino Unido.

En el caso de Francia, las relaciones se caracterizan por ser estrechas y multifacéticas, debido a su proximidad geográfica y a los tradicionales lazos económicos, comerciales, culturales y turísticos. Francia sigue siendo el principal cliente de España en el mundo, y los productos más vendidos son, por una parte, los de origen vegetal y, por otra, los pertenecientes a la industria de la automoción y a la industria química. Asimismo, los productos que más importamos provienen también de las industrias de la automoción y la química, con la moda en tercer lugar.

La relación con Alemania se caracteriza por una gran intensidad de flujos comerciales, siendo el segundo cliente de España y su principal suministrador. Las exportaciones a ese país están lideradas por bienes de equipo, automoción y semimanufacturas, y constituyen casi las tres cuartas partes de la exportación española a ese país.

Italia sigue siendo el tercer cliente en la clasificación, y en su comercio con España priman las exportaciones de automóviles, combustibles y lubricantes y confección femenina.

Y no hay que olvidar que uno de los conceptos más importantes de las relaciones comerciales entre países son los tratados internacionales de comercio.

España cuenta con una serie de ventajas competitivas frente a varios países de la Unión Europea, como por ejemplo la relación calidad-precio de los productos y servicios, y también



## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.2 Mercados *online* potenciales para las pymes españolas. La Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos

frente a otras zonas geográficas fuera de la UE, como la estabilidad socioeconómica, el idioma, la transparencia, la legislación armonizada con Europa (muy similar a la estadounidense y a la británica en términos de *ecommerce*), la Marca España (que posee un impacto diferente según el producto o servicio), la Marca Europa, la relación histórica con mercados como Reino Unido, una logística y unos medios de pago de primer nivel, fiabilidad y fácil penetración en Latinoamérica y entre la población hispanohablante de Estados Unidos.

España posee asimismo una reputación fuerte, basada principalmente en su atractivo turístico, en su estilo de vida, en la amabilidad de los ciudadanos y en la oferta cultural y gastronómica. También es percibida como una democracia plena con instituciones garantes.

Otro aspecto no menor, si hablamos de afinidad, es analizar cómo ven España y a los españoles los consumidores potenciales, es decir, la percepción que tienen de nosotros y de nuestros productos.

En el estudio realizado por YouGob *Academic, Political, & Public Affairs Research*<sup>5</sup>, se preguntó a ciudadanos británicos, daneses, franceses, alemanes, italianos, suecos, norteamericanos y españoles qué países de entre 38 y 47 consideraban que eran los más parecidos a los suyos. De los resultados, Matthew Smith extrae interesantes conclusiones sobre la afinidad del resto de países con el nuestro.

**Gráfico 12.** ¿Qué grado de semejanza consideran los europeos (de Europa occidental) y los norteamericanos que existe entre sus países y otras naciones?

	PAÍS QUE RESPONDE							
	Reino Unido	Francia	Alemania	Italia	España	Dinamarca	Suecia	EE. UU.
Alemania	56	63	-	32	34	79	73	51
Francia	53	-	63	59	60	50	50	47
Bélgica	53	70	62	33	38	65	58	35
Países Bajos	56	50	65	26	30	76	64	38
Austria	41	40	74	32	26	62	59	43
Italia	42	61	43	-	78	33	31	39
Canada	62	43	41	17	21	55	64	70
Noruega	44	35	52	18	20	86	83	35
España	44	63	43	66	-	33	37	34
Dinamarca	49	41	58	22	25	-	82	37
Irlanda	73	38	40	24	33	51	48	48
Reino Unido	-	36	35	24	26	62	59	66
Portugal	41	53	35	55	78	30	30	29
Finlandia	40	36	49	13	16	71	82	37
Suecia	46	38	53	16	23	86	-	39
Suiza	38	42	54	26	18	57	57	46
Australia	66	28	32	14	17	47	44	53
Islandia	33	27	32	13	15	71	65	30
Nueva Zelanda	61	25	29	13	14	52	46	40
Grecia	23	33	26	59	62	18	20	27

Fuente: YouGob Academic, Political, & Public Affairs Research.

Por tanto, según la opinión generalizada entre los países occidentales, España como país es reconocido por el 96% de los encuestados. Además tiene un índice de popularidad del 70%. Solo el 3% dice no gustarle nuestro país.

España es el país que los italianos perciben como más similar al suyo. Los alemanes y británicos tienden a considerarse más parecidos a los españoles que viceversa. Lo mismo ocurre con los países nórdicos, cuyos ciudadanos tienden a encontrar más similitudes con España que los españoles con ellos.

Francia conforma la base del “espíritu continental”, entendido como las características comunes, los valores compartidos o la unidad cultural que se percibe entre los países europeos continentales. La mayoría de los franceses consideran su país similar a sus vecinos de mayor tamaño, como Alemania (63%), España (63%) e Italia (61%). No ocurre lo mismo con Alemania respecto de nuestro país. Menos de la mitad de los alemanes se ven como similares a los españoles (43%). Los británicos se identifican más con Francia o Alemania que con España, pero el porcentaje es, aun así, alto (44%). Los estadounidenses tienden a ver a los países europeos como más similares a sí mismos de lo que ocurre al contrario.

Por lo general, salvo en el caso de Italia, los ciudadanos europeos y estadounidenses sienten mucha mayor similitud con España de la que los españoles sentimos respecto de ellos.

<sup>5</sup> [YouGob Academic, Political, & Public Affairs Research.](#)



## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.2 Mercados *online* potenciales para las pymes españolas. La Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos

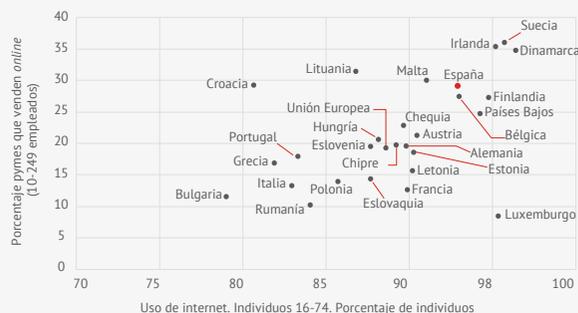
## 6 La madurez digital del mercado y el modelo de toma de decisiones y de compra

Es una obviedad, pero cuanto mayor sea la madurez digital del consumidor y más facilidades digitales tenga a su alcance, mayor será la propensión a que la compra se realice *online*.

El estudio de competencia digital de IMD World Competitiveness Center, "World Digital Competitiveness Ranking 2023"<sup>6</sup> mide la capacidad digital de 64 economías. EE. UU. está a la cabeza, seguido, en este orden, por Países Bajos, Singapur, Dinamarca, Suiza, Corea del Sur, Suecia, Finlandia, Taiwán, Hong Kong, Emiratos Árabes e Israel. El resto de los países europeos aparecen a partir del puesto 15, y la mayoría se encuentran entre los primeros 50 del mundo. Países latinoamericanos como Venezuela, Argentina, México y Brasil están al final de la lista de los 64.

Centrándonos en la Unión Europea, en el siguiente gráfico del portal DESI de la Comisión Europea podemos apreciar qué países tienen un mayor porcentaje de pymes que venden *online* en relación con el uso de internet de la población. En un extremo destaca Luxemburgo, con un altísimo uso de internet por parte de la población pero con pocas pymes en *ecommerce* (¿podría ser una oportunidad?, ¿compra preferentemente a empresas de otro país?). En el otro extremo está Croacia, que, a pesar de la escasa penetración de internet entre los ciudadanos, tiene una importante implantación de la venta *online* a otros países europeos, como hemos visto anteriormente (no parece, por tanto, un mercado muy propicio para el *ecommerce*). Los países nórdicos tienen una fuerte implantación de internet y, al mismo tiempo, están muy acostumbrados al *ecommerce*, mientras que los países del sur de Europa tienen poca implantación de la venta *online*, al menos local, y poco uso de internet.

**Gráfico 13.** Relación entre el porcentaje de pymes de entre 10 y 249 empleados que venden *online* y el uso de internet por parte de los consumidores en 2023



Fuente: DESI Indicators 2023.

Aunque dedicamos un capítulo específico a cómo aprovechar este potencial de mercado a través de campañas de *marketing* adecuadas, adelantamos también la importancia de tener en cuenta en estos mercados potenciales cuáles son las principales fuentes de inspiración de los consumidores antes de comprar, ya que será fundamental para posicionar nuestros productos o servicios.

En el estudio antes mencionado, "Digital & Trends; *ecommerce world-wide*", Statista posiciona los *marketplaces* en un destacado primer puesto como lugar donde el 35% de los consumidores buscan inspiración para su compra *online*; seguido por las páginas web propias de las tiendas, con un 24%, y de los buscadores, con un 15%. Otro 15% busca esa inspiración en las webs de la marca y un 13% en las webs de los distribuidores.

De la misma manera, debemos considerar cuáles son los canales elegidos para realizar las compras. Según Statista, la venta directa de la marca al consumidor constituye solo el 7% de las ventas (y se

incluyen las principales marcas), mientras que la mayoría de las transacciones se realizan a través de los principales *marketplaces*. El fácil acceso a estos en el país de destino será, por lo tanto, una importante consideración si ese es el canal por el que finalmente nos decidimos.

## 7 La reputación del mercado destino

A la hora de pensar en un país como destino del *ecommerce* de nuestras ventas *online*, y una vez analizadas la potencialidad del mercado y las preferencias del consumidor, debemos estar seguros de que las transacciones y todos los procesos se van a desarrollar de acuerdo con unos estándares mínimos que nos garanticen minimizar riesgos.

Aspectos como las normativas reguladoras, los impuestos, las aduanas, la facilidad y claridad a la hora de implantar medios de pago, los aspectos logísticos... todos ellos se tratarán en los siguientes capítulos.

La reputación y transparencia son aspectos muy relevantes, ya que dan seguridad, un concepto clave en los procesos de compra en general y a distancia en particular.

En este sentido, Canadá encabeza la clasificación, entre otros aspectos por la transparencia de su sistema político, legislativo e institucional, garantía para cualquier transacción internacional. Reputación que comparte con Estados Unidos. Los siguen en la clasificación Suiza y los países nórdicos.

La consultora Reputation Lab, en su estudio de 2022 RepCore® Nations<sup>7</sup>, mide la reputación de los países por sus compañías. Analiza la opinión de más de 37.000 ciudadanos de los países del G7 sobre las 60 principales economías del mundo,

<sup>6</sup> Estudio de Competencia Digital de IMD World Competitiveness Center, "World Digital Competitiveness Ranking 2023".

<sup>7</sup> RepCore® Nations 2022.



## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.2 Mercados *online* potenciales para las pymes españolas. La Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos

teniendo en cuenta aspectos como la gestión y el uso eficiente de los recursos públicos, la seguridad, un Gobierno y unas instituciones eficientes, la oferta cultural y de ocio y la lucha contra el cambio climático. Como es lógico, la reputación de Rusia se ha hundido como consecuencia de la guerra de Ucrania. Los países europeos y norteamericanos encabezan la lista.

Además, dentro de Europa, el portal DESI de la Comisión Europea, ya mencionado, nos permite consultar la clasificación de los países europeos en cuanto transparencia en la prestación de servicios, con servicios diseñados pensando en el usuario y en los que el consumidor pueda acceder y manejar sus datos personales.

otros aspectos, el rendimiento en *ecommerce* de las pymes de la Unión Europea ante determinadas circunstancias.

Algunas comparativas que se pueden extraer de DESI<sup>8</sup> y que pueden servir de gran ayuda a la hora de identificar mercados afines y, por lo tanto, potenciales son, por ejemplo, qué países tienen pymes poco activas en *ecommerce* y a qué puede deberse (por ejemplo, a que no están preparadas tecnológicamente). Podemos encontrarnos ante una gran oportunidad.

Otro tanto cabe decir del nivel tecnológico de los usuarios y de las infraestructuras a su alcance. Según los datos, podría tratarse de una barrera (pues el que pocas pymes se animen a vender por *ecommerce* en una zona concreta puede deberse a que la población no compra *online*) o como una oportunidad (consumidores muy digitales con poca oferta *ecommerce* local).

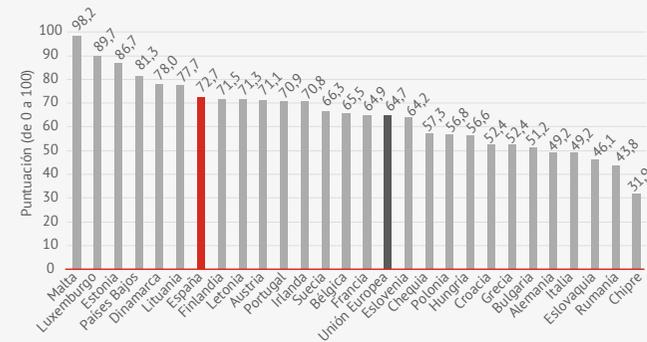
Así, por ejemplo, podemos extraer el porcentaje de empresas que venden *online* en relación con la implantación de fibra en los hogares del país. O el porcentaje de empresas que venden *online* en relación con la implantación de datos móviles. O los individuos que usan internet al menos una vez a la semana en cada país europeo.

**Gráfico 14.** Reputación de los 60 países con el mayor PIB, según los ciudadanos de los países del G7.



Fuente: RepCore® Nations 2022.

**Gráfico 15.** Transparencia en la prestación de servicios, diseño y datos personales, 2023, con datos de 2022.



Fuente: DESI Indicators, 2023.

## 8 Búsqueda de afinidades en los mercados de la Unión Europea

Contamos con mucha información para comparar sobre Europa gracias a DESI, un tablero de indicadores que resume los resultados en las cuatro dimensiones del programa político de la Década Digital de los países europeos: competencias e infraestructura digitales y digitalización de las empresas y de los servicios públicos. Gracias a esta fuente, se puede conocer, entre

<sup>8</sup> DESI Indicators 2023.



## 9 Potencialidad de la Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos como mercados; visión global de las regiones de Asia y América Latina. Barreras y oportunidades para las empresas españolas

### UNIÓN EUROPEA

#### Barreras / Desafíos

1. **Ralentización del crecimiento del *ecommerce***: a pesar del crecimiento, existe una ralentización en el volumen de negocio debido a la saturación del mercado y a la competencia similar, lo que hace necesario diferenciarse para destacar.
2. **Impacto económico de la inflación energética**: el aumento de los costes energéticos puede impactar negativamente en la rentabilidad de las operaciones, especialmente en el sector logístico, lo que puede elevar los costes de envío transfronterizos.
3. **Consideraciones ambientales**: la creciente conciencia ambiental en la Unión Europea implica la necesidad de cumplir con normativas ambientales rigurosas en cuanto a envases y embalajes, lo que puede generar costes adicionales y una mayor complejidad logística.
4. **Adecuación a las normativas de pagos**: la adecuación a normativas como la PSD3 requiere a menudo inversiones en tecnología y procesos para garantizar el cumplimiento, lo que puede ser un desafío para algunas empresas.

5. **Inconsistencia legal entre Estados miembros**: la interpretación y aplicación inconsistente de las leyes entre los Estados miembros puede crear incertidumbre jurídica y dificultar la conformidad legal para las empresas que operan en múltiples países de la Unión Europea.

6. **Competencia**: la Unión Europea es un mercado altamente competitivo con numerosas empresas establecidas y en constante crecimiento. Las empresas españolas pueden enfrentarse a una fuerte competencia local y global.

7. **Regulaciones y normativas**: cumplir con las regulaciones y normativas de la Unión Europea puede ser complicado y costoso. Las empresas deben adaptarse a diferentes leyes de protección al consumidor, regulaciones de datos, y normativas de comercio electrónico en cada país miembro. Por ejemplo, aunque el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR por sus siglas en inglés) es una legislación de la UE, cada país miembro puede tener su propia autoridad de protección de datos para supervisar y hacer cumplir la normativa dentro de su territorio. Estas autoridades trabajan en cooperación con la Autoridad Europea de Protección de Datos (EDPB) para garantizar una aplicación coherente del GDPR en toda la UE. Sin embargo, en términos de normativas específicas y prácticas de implementación, puede haber algunas variaciones menores entre los diferentes Estados miembros de la UE. En cuanto a protección al consumidor, mientras que hay una legislación común de la UE en materia de protección al consumidor que establece estándares mínimos, cada país miembro puede tener sus propias leyes y regulaciones adicionales que complementan estas disposiciones y se adaptan a las necesidades específicas de su población consumidora.

La Unión Europea está compuesta por diferentes países con regulaciones y normativas comerciales diversas. Esto puede generar una mayor complejidad y costes adicionales para las empresas españolas que deseen vender en línea en varios países europeos, debido a la necesidad de cumplir con diferentes requisitos legales.

8. **Logística transfronteriza**: la logística puede ser un desafío debido a la diversidad geográfica y administrativa de la Unión Europea. Los costes de envío y los tiempos de entrega pueden variar significativamente entre países, lo que dificulta la gestión de operaciones transfronterizas.

9. **Idioma y diversidad cultural**: aunque el español es uno de los idiomas oficiales de la Unión Europea, es importante adaptar el contenido y la experiencia del usuario a las preferencias culturales y lingüísticas de cada país miembro.

10. **Costes de envío elevados**: los costes de envío pueden ser prohibitivos para las empresas que operan en la Unión Europea, especialmente para las pequeñas y medianas empresas que no pueden beneficiarse de economías de escala. Igualmente son muy elevados los costes de la logística inversa.

11. **Competencia y diferenciación**: la competencia en la Unión Europea es intensa, y diferenciarse puede ser un desafío para las empresas españolas, especialmente en sectores saturados. Las empresas españolas que deseen vender en línea en la Unión Europea se enfrentarán a la competencia tanto de empresas locales establecidas como de otras empresas europeas que ya operan en esos mercados. Esto puede dificultar la diferenciación y la captación de clientes.

12. **Adaptación cultural y de *marketing***: cada país de la Unión Europea tiene su propia cultura y preferencias de consumo. Adaptar las estrategias de *marketing* y los mensajes de marca para satisfacer las necesidades locales puede requerir una inversión significativa de tiempo y recursos.



## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.2 Mercados *online* potenciales para las pymes españolas. La Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos

#### Oportunidades / Fortalezas

1. **Libre circulación de bienes entre los países miembros:** esto facilita el comercio transfronterizo y brinda oportunidades para las empresas españolas de llegar a una amplia base de consumidores en toda la UE.

2. **Acceso a una amplia base de consumidores:** la UE cuenta con una población combinada de más de 450 millones de personas, lo que representa un mercado considerable para las empresas españolas que deseen expandirse en línea. Ofrece oportunidades de crecimiento significativas.

3. **Innovación y creatividad:** la Unión Europea fomenta la innovación y la creatividad en el ámbito empresarial. Las empresas españolas pueden aprovechar este entorno para desarrollar productos y servicios innovadores que puedan diferenciarse en el mercado y captar la atención de los consumidores europeos.

4. **Mercado amplio y diverso:** la Unión Europea ofrece acceso a un mercado amplio y diverso de más de 450 millones de personas. Las empresas españolas tienen la oportunidad de llegar a una amplia base de clientes potenciales en diferentes países y regiones.

5. **Madurez digital:** los consumidores europeos están cada vez más familiarizados con el comercio electrónico y con el uso de dispositivos móviles para realizar compras en línea. Existe una creciente demanda de productos y servicios en línea en toda la Unión Europea.

6. **Infraestructura digital avanzada:** la Unión Europea cuenta con una infraestructura digital avanzada y una alta penetración de internet en toda la región. Esto facilita la conexión con los consumidores a través de plataformas de comercio electrónico y redes sociales, lo que permite a las empresas españolas llegar a su audiencia objetivo de manera efectiva.

7. **Apoyo institucional:** las empresas españolas pueden beneficiarse del apoyo institucional y programas de financiamiento de la Unión Europea diseñados para promover el comercio electrónico y la internacionalización de las empresas.

8. **Facilidades fiscales:** desde la aprobación de medidas para la gestión del IVA en la Unión Europea, se ha creado la Ventanilla Única de IVA, lo que simplifica los procedimientos fiscales para las empresas españolas que venden en línea en la UE.

9. **Facilidad de registro de marca:** existe facilidad para registrar marcas a nivel europeo, lo que permite a las empresas españolas proteger su marca en todos los países miembros de la UE de manera eficiente.

10. **Alto poder adquisitivo en algunos países:** algunos Estados miembros, como Alemania, Francia y Dinamarca, tienen salarios más altos, lo que ofrece oportunidades para vender productos a precios más elevados y obtener márgenes de beneficio mayores.

11. **Marketing personalizado:** las empresas pueden personalizar la experiencia de compra en función de la ubicación del usuario, lo que permite adaptar estrategias de *marketing* de manera más efectiva.

12. **Reputación de la Marca España:** puede ser una ventaja en la Unión Europea, ya que los productos españoles suelen asociarse con alta calidad y buen diseño. Los consumidores europeos suelen tener una percepción positiva de los productos españoles.

A pesar de las barreras mencionadas, las oportunidades en el mercado de la Unión Europea son significativas, especialmente para empresas españolas, que pueden aprovechar la afinidad cultural, así como la buena reputación de la Marca España. Con una estrategia sólida y una comprensión de las regulaciones y características del mercado, las empresas pueden superar las barreras y aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la Unión Europea para el comercio electrónico. También será necesario enfrentarse a diversas barreras y desafíos para tener éxito en este mercado altamente competitivo y regulado.

#### REINO UNIDO

##### Barreras / Desafíos

1. **Desafíos logísticos:** la geografía y la condición insular de Reino Unido representan un desafío logístico considerable para las empresas españolas. La gestión de devoluciones puede ser costosa y compleja. Sin embargo, aunque la distribución ha sido tradicionalmente considerada una barrera de entrada a este mercado, una vez una empresa se encuentra dentro del mercado, el avanzado desarrollo de la industria logística en Reino Unido está solventando este problema.

2. **Tipo de cambio:** el uso de libras esterlinas puede ser una barrera para las empresas españolas. Es necesario integrar medidas para mitigar el impacto del tipo de cambio, como contratar un seguro de cambio.

3. **Percepción de los consumidores:** por parte de los consumidores británicos existe una baja apreciación de los productos fabricados en España<sup>9</sup>, lo que puede afectar las estrategias de *marketing* y ventas de las empresas españolas en este mercado.

<sup>9</sup> En 2019 se publicó un estudio realizado por ICEX sobre la percepción de la Marca España en seis de los mercados prioritarios para la empresa española, según el cual el índice de percepción de los productos y servicios españoles en Reino Unido es de 63 sobre 100 (peor que en México, China, Estados Unidos y Francia, pero mejor que en Alemania).



## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.2 Mercados *online* potenciales para las pymes españolas. La Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos

**4. Regulaciones aduaneras post-Brexit:** tras la salida de Reino Unido de la Unión Europea, se han establecido nuevas regulaciones aduaneras. Las empresas deben comprender y cumplir con las nuevas normativas para evitar retrasos en la aduana.

**5. Aranceles y tasas:** es crucial tener en cuenta los aranceles y tasas de importación que ahora se aplican entre la UE y Reino Unido y asegurarse de que los precios de los productos reflejen estos costos adicionales. Complejidad en la gestión del IVA<sup>10</sup>. Existe un régimen de IVA especial para los envíos de un valor igual o inferior a 135 libras. Asimismo, la aplicación del IVA dependerá de si el comprador es un consumidor o una empresa, así como de si la venta se realiza a través de la tienda en línea de la empresa o de un *marketplace*.

**6. Costes más elevados por operaciones transfronterizas con la UE:** las operaciones transfronterizas con la UE pueden implicar costes más elevados en cuanto a medios de pago, lo que podría afectar la rentabilidad de las transacciones.

**7. Costes laborales y descenso del personal laboral por el Brexit:** el Brexit ha traído consigo incertidumbre en los costes laborales y una disminución en el personal laboral, lo que podría impactar en la capacidad de las empresas para gestionar eficientemente su logística.

**8. Incertidumbre en evolución legislativa post-Brexit:** la evolución legislativa post-Brexit introduce incertidumbre en el entorno legal, lo que puede dificultar la planificación a largo plazo para las empresas. Existe el riesgo de fragmentación legislativa entre Reino Unido y la UE, lo que puede generar complicaciones adicionales en términos legales para las empresas que operan en ambos mercados.

**9. Envases y embalajes, sostenibilidad;** prohibición del plástico<sup>11</sup> de un solo uso en Reino Unido.

#### Oportunidades / Fortalezas

**1. Tamaño del mercado y comercio electrónico en auge:** es considerable en tamaño, lo que ofrece oportunidades para las empresas que deseen expandirse en este. El comercio electrónico en Reino Unido<sup>12</sup> está experimentando un crecimiento significativo, con ventas que superaron los 107.000 millones de libras en 2022 y un pronóstico de crecimiento anual del 9,44% entre 2024 y 2029.

**2. Acuerdo comercial** entre la Unión Europea y Reino Unido<sup>13</sup> que facilita las relaciones comerciales para las empresas españolas, lo que significa menos barreras arancelarias y comerciales.

**3. Gran demanda *online*:** el 88% de los británicos utilizan internet para realizar compras, y, en 2022, un 26,5% de las compras se realizaron en línea. Los consumidores valoran la comodidad, los precios ventajosos y el ahorro de tiempo al comprar en línea. El mercado de Reino Unido es relativamente maduro en términos de comercio electrónico, lo que facilita la entrada y la penetración en el mercado.

**4. Buena percepción del consumidor respecto a España** y a los productos españoles, lo que puede ser aprovechado por las empresas españolas para diferenciarse en el mercado.

**5. Buenas infraestructuras logísticas:** Reino Unido cuenta con buenas infraestructuras logísticas que pueden facilitar la distribución y entrega de productos para las empresas.

**6. Crecimiento de soluciones de pago instantáneo/*open banking*:** se observa un crecimiento en el uso de soluciones de pago instantáneo y *open banking* en el mercado de Reino Unido, lo que puede ofrecer oportunidades para mejorar la experiencia de pago de los clientes.

**7. Normativa de protección de datos y venta a distancia similar a UE,** lo que facilita la adaptación de las empresas españolas a los requisitos legales del mercado británico.

**8. Positiva la colaboración con expertos legales y consultores especializados en asuntos post-Brexit:** la colaboración con expertos legales y consultores especializados en asuntos post-Brexit puede ayudar a las empresas a navegar de manera más efectiva en el entorno legal cambiante.

**9. Procesos y costumbres de compra similares a España:** esto facilita la escalabilidad de estrategias y contenidos de *marketing*. Más allá de la necesidad lógica de traducción al inglés, no es demasiado complejo adaptar las estrategias y contenidos para el mercado británico. Los consumidores británicos prefieren recibir los pedidos en sus domicilios, buscan precios competitivos y valoran el ahorro de tiempo. Además, el uso de dispositivos móviles para las compras *online* está en aumento.

Mientras que el mercado en línea de Reino Unido ofrece grandes oportunidades para las empresas españolas, también presenta desafíos logísticos, de gestión fiscal y de tasas y de percepción de marca que deben ser considerados y abordados por las empresas que deseen ingresar a este mercado.

<sup>10</sup> [Gestión del IVA en Reino Unido tras el Brexit, 20221. Oficina Económica y Comercial de España en Londres.](#)

<sup>11</sup> [Nota sobre la prohibición del plástico de un solo uso en Reino Unido, 2023. Ortega Ripoll, Rafael. Oficina Económica y Comercial de España en Londres.](#)

<sup>12</sup> [ECBD. eCommerce market in the UK.](#)

<sup>13</sup> [Acuerdo de Comercio y Cooperación entre la UE y el Reino Unido.](#)



## ESTADOS UNIDOS

## Barreras / Desafíos

1. **Normativa jurídica y técnica:** existe una extensa normativa jurídica y técnica para la homologación y certificación de productos, especialmente en sectores como el agroalimentario, el farmacéutico y el sanitario. Esta normativa no está centralizada, lo que puede dificultar el cumplimiento de los requisitos en diferentes estados.
2. **Regulación de la FDA:** algunos productos están regulados por la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA)<sup>14</sup>, lo que requiere el registro y la contratación de un agente de la FDA como representante legal de la empresa ante esta administración. Es esencial cumplir con los requisitos de registro y etiquetado de productos regulados por la FDA.
3. **Diversidad de regulaciones estatales:** esto puede aumentar la complejidad y los costos de cumplimiento
4. **Competencia intensa:** el mercado electrónico en Estados Unidos es altamente competitivo, lo que puede dificultar la penetración y el posicionamiento de una empresa española. Esta deberá desarrollar estrategias de diferenciación para destacarse, como ofrecer productos únicos o servicios excepcionales al cliente, y realizar un análisis de mercado exhaustivo para identificar nichos de mercado no saturados.
5. **Desconfianza del consumidor:** la creciente desconfianza del consumidor, afectada por factores como las *fake news*, puede influir negativamente en la percepción de los productos fabricados en España. En

EE. UU. existe una baja apreciación de los productos fabricados en España. Es importante que la empresa implemente estrategias de *marketing* que resalten la calidad, autenticidad y fiabilidad de sus productos españoles, así como promover certificaciones de calidad y testimonios de clientes satisfechos.

6. **Variabilidad en tiempos de entrega:** los tiempos de entrega pueden variar significativamente debido a la extensión geográfica de Estados Unidos.

7. **Costes de operaciones transfronterizas:** los costes son elevados para las operaciones transfronterizas con la Unión Europea.

8. **Riesgo de litigios** en protección del consumidor y competencia, lo que puede aumentar los costes legales para la empresa.

## Oportunidades / Fortalezas

1. **Tamaño del mercado.** Estados Unidos es el segundo mayor mercado del mundo en comercio electrónico<sup>15</sup>, lo que ofrece una gran oportunidad de expansión para la empresa española.

2. **Servicios logísticos integrales:** algunos de los principales *marketplaces* ofrecen servicios logísticos integrales a las empresas que venden en sus plataformas, lo que facilita la distribución de productos en el mercado estadounidense.

3. **Infraestructuras logísticas:** a pesar de las carencias en algunas áreas, EE. UU. cuenta con infraestructuras logísticas desarrolladas que pueden facilitar la distribución de productos.

4. **El mercado hispano** puede ser una oportunidad para las empresas españolas que ofrezcan productos y servicios relacionados con la cultura hispana.

5. **Uso avanzado de analítica y data marketing:** el uso avanzado y *marketing* de datos y analíticos en EE. UU. proporciona información valiosa para tomar decisiones acertadas, lo que puede ayudar a las empresas españolas a optimizar sus estrategias de *marketing* y ventas.

6. **Iniciativas de pago instantáneo:** el desarrollo de iniciativas de pago instantáneo como FedNow puede mejorar la experiencia del cliente y facilitar las transacciones comerciales.

7. **Uso de tarjetas de crédito y medios de pago digitales:** el uso generalizado de tarjetas de crédito y medios de pago digitales en EE. UU. ofrece diversas opciones para los consumidores, lo que puede facilitar las transacciones *online* para la empresa española.

8. **Protección de la propiedad intelectual:** EE. UU. ofrece un alto nivel de protección en materia de propiedad intelectual, lo que puede beneficiar a la empresa española en términos de registro de marca y protección de patentes.

<sup>14</sup> FDA

<sup>15</sup> ECDB, *eCommerce market in the U.S.*



## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.2 Mercados *online* potenciales para las pymes españolas. La Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos

#### ASIA

##### Barreras / Desafíos

1. **Cultural:** escasa afinidad e identificación cultural con España puede dificultar el establecimiento de relaciones comerciales sólidas.
2. **Medios de pago:** la fragmentación regional en diferentes medios de pago alternativos complica las transacciones financieras.
3. **Legal:** la diversidad de regulaciones y barreras culturales, así como los desafíos en la protección de la propiedad intelectual y la seguridad de la información, pueden aumentar la complejidad y los riesgos legales.
4. **Marketing:** la diversidad cultural en Asia presenta desafíos para estrategias de *marketing* unificadas. Los procesos de compra son muy diferentes, y es necesario adaptar a los mercados específicos tanto la estrategia de *marketing* como los contenidos.
5. **Logística:** inestabilidad de precios en fletes y altos tiempos y costes asociados al transporte pueden afectar a la rentabilidad y eficiencia de las operaciones.

##### Oportunidades / Fortalezas

1. **Estrategia previa:** realizar un estudio exhaustivo del mercado y tener una estrategia previa bien definida es esencial para identificar el potencial de los productos a comercializar.
2. **Acuerdos comerciales:** La existencia de acuerdos comerciales vigentes y en negociación puede facilitar el acceso a algunos mercados asiáticos.
  - Vigentes: EU-Singapur, EU- Corea del Sur
  - Negociándose: EU-India, EU- Indonesia
3. **Presencia local:** confiar en agentes locales o socios comerciales para tener ayuda en logística, *marketing*, estrategia comercial, entre otros aspectos, puede ser fundamental para el éxito.
4. **Servicio al cliente:** la alta exigencia de los consumidores en cuanto a servicios logísticos rápidos y atención al cliente excelente brinda oportunidades para diferenciarse.
5. **Marketing adaptado:** adaptar las estrategias de *marketing* a las particularidades de cada mercado y aprovechar las nuevas soluciones tecnológicas, como el *live shopping*, puede generar éxito.
6. **Crecimiento del mercado:** el gran tamaño y crecimiento del mercado en países como India, Indonesia y Corea del Sur, junto con el creciente poder adquisitivo de la clase media, representan oportunidades para las empresas.
7. **Diversidad de productos:** identificar nichos específicos, como alimentos y medicamentos, puede ser una estrategia exitosa en ciertos mercados asiáticos.

#### CHINA

##### Barreras / Desafíos

1. **Diferencias lingüísticas y culturales:** el mandarín es el idioma predominante, y solo una minoría de la población habla inglés. La adaptación cultural y lingüística es crucial para el éxito en el mercado chino. La barrera del idioma puede dificultar la comunicación efectiva y la comprensión de las necesidades y expectativas de este mercado. Además, adaptarse a las normas culturales y prácticas comerciales chinas, como hacer énfasis en las relaciones personales (*guānxi*), puede ser una dificultad para las empresas extranjeras.
2. **Protección de marca y de la propiedad intelectual:** la protección de la marca es esencial en China, donde rige el principio *first to file*. Las empresas deben asegurarse de proteger su marca antes de promoverla en el mercado. En el mismo sentido, la protección de la propiedad intelectual puede ser un desafío en China, donde se dan casos de infracción de derechos de autor y falsificaciones que pueden afectar a las empresas extranjeras.
3. **Alta competencia y sofisticación digital:** el entorno digital chino es sofisticado, altamente competitivo y diferente del europeo en cuanto al tipo de recursos y herramientas que utiliza el consumidor, lo que requiere grandes esfuerzos en publicidad, redes sociales y visibilidad en línea. Esto implica una fuerte inversión financiera y un largo proceso de retorno de inversión.



## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.2 Mercados *online* potenciales para las pymes españolas. La Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos

**4. Diversidad territorial y cultural:** las disparidades regionales en desarrollo económico, infraestructura de mercado y hábitos de compra representan barreras para la expansión de las empresas en China. Existen grandes diferencias culturales y económicas tanto en comparación con países occidentales como dentro de su propio territorio, lo que dificulta la comprensión y penetración del mercado.

**5. Competencia y saturación del mercado:** el mercado chino está altamente saturado y es muy competitivo, lo que puede dificultar que las nuevas empresas extranjeras ganen visibilidad y cuota de mercado.

**6. Retorno de la inversión a largo plazo:** el retorno de la inversión en el mercado chino puede ser más bajo y requerir un horizonte temporal a medio o largo plazo para obtener resultados positivos, con un período estimado de entre tres y cinco años desde la entrada en el mercado.

**7. Regulaciones y cumplimiento legal:** las regulaciones comerciales y los requisitos de cumplimiento pueden ser complejos y diferentes a los de otros países, lo que requiere una comprensión profunda y adaptación para operar legalmente en China.

**8. Logística y distribución:** la infraestructura logística puede no estar completamente desarrollada en todas las regiones de China, lo que puede generar problemas en la entrega y distribución de productos.

**9. Diferencias culturales en el *marketing*:** las estrategias de *marketing* occidentales pueden no ser efectivas en China debido a las diferencias culturales y a las preferencias de los consumidores chinos. Es necesario adaptar las campañas promocionales y trabajar con personalidades locales para captar la atención de los consumidores. Existe una alta competencia y saturación del mercado, lo que requiere altas inversiones en publicidad.

#### Oportunidades / Fortalezas

**1. Gran tamaño del mercado:** China tiene un mercado enorme con una gran cantidad de consumidores potenciales, lo que ofrece oportunidades significativas para las empresas que pueden aprovecharlo.

**2. Crecimiento del poder adquisitivo:** el crecimiento de la clase media y el aumento del poder adquisitivo de los consumidores chinos pueden crear demanda para una amplia gama de productos y servicios.

**3. Estrategias de *marketing* adaptadas:** adaptar las estrategias de *marketing* al mercado chino, incluyendo el uso de plataformas y redes sociales locales, puede ayudar a las empresas a conectarse con los consumidores chinos de manera más efectiva.

**4. *Ecommerce* en crecimiento:** el comercio electrónico está en constante crecimiento en China, lo que brinda oportunidades para las empresas que pueden aprovechar las plataformas de comercio electrónico establecidas. Se espera que el mercado de comercio electrónico crezca a una CAGR robusta del 11,6% entre 2023 y 2027<sup>16</sup>. Este crecimiento ofrece oportunidades para las empresas que pueden aprovechar el mercado en expansión.

**5. Colaboraciones locales:** trabajar con socios comerciales locales puede ayudar a superar barreras culturales y regulatorias y a mejorar la distribución y el alcance en el mercado chino.

**6. Tecnología e innovación:** el rápido desarrollo tecnológico de China puede ofrecer oportunidades para empresas extranjeras que ofrezcan productos o servicios innovadores que resuenen con los consumidores chinos. La inteligencia artificial y el Big Data están

impulsando el crecimiento del comercio electrónico en China, lo que ofrece oportunidades para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la eficiencia operativa.

**7. Canal de venta *online* (CBEC<sup>17</sup>):** la venta *online* a través del canal CBEC permite a las empresas extranjeras vender directamente a los consumidores chinos sin necesidad de crear filiales o desarrollar importadores y distribuidores en China. Esto puede proporcionar una vía de entrada más rápida y sencilla al mercado chino.

**8. Fiscalidad preferente:** los productos vendidos a través del canal CBEC se benefician de impuestos preferentes, lo que puede reducir los costes para las empresas extranjeras que operan en el mercado chino.

Aunque el mercado chino presenta desafíos significativos para las empresas españolas que deseen vender en línea, también ofrece oportunidades considerables para aquellas que puedan adaptarse y aprovechar el crecimiento del comercio electrónico y las ventajas del canal de venta *online* CBEC.

<sup>16</sup> [Globaldata "China continues to lead global e-Commerce market with expected \\$2.2 trillion sales in 2023"](#).

<sup>17</sup> [Cross border e-commerce. China's Cross-Border E-Commerce Pilot Zones and Pilot Cities.](#)



## AMÉRICA LATINA

### Barreras / Desafíos

1. **Diversidad cultural y lingüística:** aunque existe cierta unidad cultural y lingüística en América Latina, cada país tiene sus propias peculiaridades, lo que requiere una adaptación específica para cada mercado.
2. **Desafíos logísticos:** América Latina presenta desafíos logísticos significativos, como una infraestructura de transporte subdesarrollada, trámites aduaneros complejos y altos costes de envío, lo que puede dificultar la entrega eficiente de productos.
3. **Incertidumbre política y económica:** algunos países de América Latina experimentan inestabilidad política y económica, lo que puede afectar a la confianza del consumidor y a la viabilidad a largo plazo de las operaciones comerciales en la región.
4. **Competencia local y global:** las empresas españolas que deseen vender en línea en América Latina se enfrentarán a competencia tanto de empresas locales como de empresas internacionales establecidas en la región, lo que puede dificultar la diferenciación y la captación de clientes.
5. **Menor madurez digital de la población:** esto puede limitar el alcance y la penetración del *ecommerce* en la región, lo que representa un desafío para las empresas españolas que buscan expandirse en este mercado.
6. **Niveles elevados de fraude y fragmentación en diferentes medios de pago alternativos:** esto puede aumentar los riesgos financieros y complicar las transacciones en línea para las empresas españolas.

7. **Retos logísticos y logística última milla:** esto puede dificultar la entrega eficiente de productos en América Latina, lo que afecta a la experiencia del cliente y a la reputación de la marca.

8. **Variedad en regulaciones y vulnerabilidades en protección al consumidor:** América Latina cuenta con regulaciones y normativas comerciales variadas y en constante cambio. Esto, junto con la falta de protección al consumidor, puede aumentar la complejidad y los costes de cumplimiento para las empresas españolas que deseen operar en América Latina.

9. **Adaptación del *marketing* y heterogeneidad de la región:** esto dificulta la formulación de estrategias homogéneas, lo que requiere una adaptación cuidadosa para cada mercado local.

### Oportunidades / Fortalezas

1. **Gran mercado potencial:** América Latina es un mercado con una población considerable y en crecimiento, lo que representa una gran oportunidad para las empresas españolas que deseen expandirse internacionalmente.
2. **Crecimiento del comercio electrónico:** el *ecommerce* está experimentando un crecimiento significativo, con un aumento en la penetración de internet y el uso de dispositivos móviles para realizar compras en línea.
3. **Demanda de productos extranjeros:** especialmente aquellos asociados con marcas reconocidas internacionalmente y productos de calidad.

4. **Cultura e idioma compartidos:** la similitud cultural y lingüística entre España y América Latina puede facilitar la adaptación de productos, de *marketing* y del servicio al cliente para satisfacer las necesidades locales.

5. **Plataformas de *ecommerce* establecidas:** plataformas como MercadoLibre y Falabella pueden proporcionar una infraestructura sólida para que las empresas españolas vendan en línea en la región.

6. **Marca Europa:** las empresas españolas pueden aprovechar la reputación y el reconocimiento de la Marca Europa en América Latina para generar confianza entre los consumidores locales.

7. **Difusión de nuevos modelos de pago:** los medios de pago como Pix, en Brasil, pueden facilitar las transacciones en línea y mejorar la experiencia del cliente al comprar productos españoles.

8. **Compartir mejores prácticas legales:** las empresas españolas pueden beneficiarse al compartir mejores prácticas y experiencias con otras empresas que ya operan en América Latina, lo que les permite adaptarse más fácilmente a las regulaciones locales y evitar posibles problemas legales.

9. **Proceso de compra similar:** la similitud en el proceso de compra entre España y América Latina puede facilitar la entrada de las empresas españolas en el mercado latinoamericano.

América Latina ofrece oportunidades significativas, pero también presenta desafíos importantes en términos de adaptación cultural, logística, competencia y regulaciones. Las empresas deben estar preparadas para abordar estas barreras de manera efectiva para tener éxito en el mercado latinoamericano.



## 2 » Experiencias y orientaciones para abordar el comercio electrónico global

### 2.2 Mercados *online* potenciales para las pymes españolas. La Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos

Es un mercado atractivo para el comercio electrónico, principalmente debido a su gran potencial de crecimiento. Se compone de 300 millones de compradores en línea<sup>18</sup>, una de cada cinco compras minoristas se hace por internet, y *marketplaces* como Mercado Libre<sup>19</sup> y Falabella<sup>20</sup> gozan de una gran popularidad.

Además, existen acuerdos comerciales entre la Unión Europea y países clave de la región, como México, Chile y Colombia<sup>21</sup>, que facilitan aún más el comercio.

Sin embargo, el 30% del mercado se concentra en Brasil y México. Si ponemos el punto de mira en Brasil, vemos que lidera ampliamente el comercio electrónico en América Latina, pero su sistema aduanero complejo, marcado por la variabilidad en los aranceles, representa un desafío importante<sup>22</sup>.

Brasil, junto a Argentina, Uruguay y Paraguay, forma parte de Mercosur, un mercado extenso pero altamente protegido, lo que dificulta la exportación de las empresas españolas. Los altos aranceles en el sector químico, farmacéutico, de la maquinaria, textil, de las tecnologías de la información y comunicación (TIC),

junto con las regulaciones de Mercosur, que difieren de los estándares internacionales, aumentan los costes y la complejidad. Además, los procedimientos técnicos y los estándares de seguridad alimentaria, agrícola y veterinaria añaden más impedimentos.

Aunque la cercanía cultural e idiomática, así como el reconocimiento que tienen los productos de marca española entre los consumidores latinoamericanos, suponen una ventaja para las empresas españolas en Latinoamérica, las dificultades aduaneras y logísticas, junto con la baja bancarización, la desconfianza de los medios de pago electrónicos y la prevalencia de los fraudes online siguen siendo obstáculos que limitan el acceso exitoso a estos mercados a empresas sin una sólida experiencia en comercio internacional.

Junto con todo lo expuesto en cuanto a la potencialidad de los mercados y /o áreas geográficas tratadas, también es muy significativo tener en cuenta lo que se denomina como valor "de minimis" el límite máximo de valor de la mercancía, incluidos costos de envío y otros documentos comerciales, por debajo del cual no se cobran derechos ni impuestos<sup>23</sup>.

18 E-commerce in Latin America - statistics & facts (2024). Statista.

19 [Cuentas anuales. Mercado Libre.](#)

20 [Cuentas anuales. Falabella.](#)

21 [EU Negotiations and agreements](#)

22 [Brasil. Barreras al comercio.](#)

23 [GEA De Minimis Country information\\_4 November 2021.pdf \(global-express.org\).](#)



## 3 »

## Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

### 3.1 *Marketing online* y promoción en destinos

### 3.2 Plataformas tecnológicas de *ecommerce* para la venta internacional

### 3.3 Medios de pago en las transacciones internacionales

### 3.4 Aspectos legales del comercio electrónico transfronterizo

### 3.5 Logística *crossborder*

### 3.6 La atención al cliente en entornos internacionales

### 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

## 3.1 *Marketing online* y promoción en destino

José Luis Ferrero >



*“Nosotros tenemos un bombardeo constante en redes, sobre todo Facebook. Lo usamos más como una cosa más informativa que otra cosa, pero donde atacamos mucho es en Instagram”.*

**Microempresa, bienes de consumo, grado de internacionalización bajo, exporta mayoritariamente vía canales electrónicos.**

## 1 Introducción

Hoy, el comercio electrónico transfronterizo, o *crossborder*, ha emergido como un fenómeno que redefine los límites tradicionales del comercio. Las fronteras ya no son barreras infranqueables, sino oportunidades estratégicas para las empresas que buscan expandir su alcance más allá del panorama nacional.

Pero la venta transfronteriza supone también nuevas complejidades y desafíos únicos en todos los aspectos del *marketing*. Esto significa, por ejemplo, que debemos tratar al mismo tiempo de confirmar que el producto encaja en el mercado de destino y de que sea competitivo en cuanto a precio, teniendo en cuenta además las cuestiones logísticas y su adaptación cultural al entorno local.

En efecto, tal y como se menciona en otras secciones de esta publicación, el *marketing* y la promoción en destino de las empresas españolas son una de las principales barreras para la venta *online* transfronteriza. En este capítulo vamos a examinar algunas claves.

## 2 Desarrollar una estrategia de *marketing* en *ecommerce* internacional

El *marketing* es el conjunto de estrategias y acciones diseñadas para mantener relaciones rentables con los clientes. Consiste en comprender las necesidades y deseos del mercado objetivo, desarrollar productos o servicios que satisfagan esas necesidades, promocionarlos de manera efectiva y proporcionar un valor superior al cliente.

El *marketing* implica operar con muchos elementos conectados pero independientes, como la investigación de mercado, la creación de segmentos sobre los que trabajar, el posicionamiento competitivo, la estrategia de marca, la comunicación, la distribución y la analítica de resultados para lograr los objetivos en cada mercado internacional que nos planteemos.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

#### 3.1 Marketing online y promoción en destinos

## 2.1 Análisis de la situación

Al inicio del proyecto debemos dedicar tiempo a realizar un primer análisis interno de la situación de la empresa, del modelo de negocio, de los productos y de la competencia para asegurarnos de que hay un encaje positivo con el mercado objetivo al que nos dirigimos. Este primer análisis podemos basarlo en la evolución del tradicional *marketing mix* basado en las 4 P y su transición al modelo evolucionado de las 7 Ps.

Las 4 P del *marketing*, también conocidas como *marketing mix*, fueron propuestas por Jerome McCarthy en su libro *Basic Marketing: A Managerial Approach*, publicado en 1960. McCarthy dividió el *marketing* en cuatro componentes esenciales: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción.

El modelo original evolucionó con las aportaciones de Booms y Bitner, que incluyeron personal (*people*), proceso (*process*), y presencia física (*physical evidence*). Estos nuevos elementos se centran en aspectos más específicos relacionados con la experiencia de los clientes.

El producto se refiere a la calidad y relevancia de este y a la necesidad de adaptarse a las necesidades del cliente en el mercado de destino.

El precio implica estrategias de fijación de precios competitivas y transparentes, teniendo en cuenta tanto la competencia local como la estrategia de gastos de envío y devoluciones en los precios de venta. Por ejemplo, la norma en países como Reino Unido es que los gastos de envío y las devoluciones sean gratuitos para pedidos a partir de 50 libras.

La promoción se centra en la publicidad digital, las redes sociales y campañas específicas para aumentar la visibilidad de nuestra marca. Al principio, al no ser conocidos, debemos afrontar este punto con mucha precaución.

Los puntos de venta o *placement* se refiere a la accesibilidad del producto a través de canales de distribución como tiendas propias de venta *online*, tiendas físicas, acuerdos con distribuidores o plataformas de venta *online* y *marketplaces*. Debemos optimizar la presencia en los sitios clave que hayamos seleccionado, como Amazon o eBay.

El personal se relaciona con la atención al cliente y debe proporcionar un servicio eficiente y personalizado, así como desde el punto de vista de *people* con sus interacciones y con toda la influencia que tienen las redes sociales en las decisiones de compra de los consumidores. Especialmente, para las generaciones más jóvenes, la búsqueda de información ha pasado de la tienda física a Google, posteriormente a Amazon y ahora mismo se focaliza en la plataforma social TikTok. Como ejemplo, si realizamos una búsqueda con el *hashtag* TikTok *made me buy it*, veremos los millones de visualizaciones de productos que forman parte de una tendencia. Claramente, la estrategia de *marketing* más efectiva sería convertir en viral nuestro producto en la plataforma social líder en el mercado de destino.

El proceso se refiere a la eficiencia y la facilidad de navegación en el sitio web, desde la selección del producto hasta la compra, ya sea en nuestra plataforma *ecommerce* o en los sitios web donde hayamos decidido posicionarnos.

Finalmente, la evidencia física en el entorno digital (*physical evidence*) se refiere a elementos tangibles que refuerzan la confianza del cliente, como fotos, comentarios creíbles en reseñas y testimonios, o la realización de eventos *pop-up* que refuercen la relación con los distribuidores y consumidores locales.

Debemos comenzar por comprender el mercado objetivo en el país o región a la que nos dirigimos. Es conveniente realizar una investigación de mercado para comprender las preferencias y necesidades de los consumidores locales y así comprobar si la oportunidad tiene un tamaño que pueda ser rentable para tu compañía.

Cuando emprendemos el proyecto de vender fuera de nuestro mercado de origen, debemos analizar la competitividad de nuestra propuesta de valor y definir cómo vamos a afrontar el proyecto.

Siendo una pyme, sugerimos empezar consultando los recursos de información y asesoramiento del ICEX, disponible en la lista de recursos del capítulo 3.7. Es posible que la asocia-



*“Pero sobre todo información. Porque no es lo mismo vender aquí, que en el mercado asiático. Entonces es irte a un mercado, volver a iniciar todo de nuevo y necesitas mucha información para poder entrar en ese marketplace, si realmente quieres entrar”.*

**Fabricante alimentación, venta online media-alta pero solo a nivel nacional y con grandes diferencias por CCAA.**

ción empresarial de nuestro sector de actividad disponga de recursos habilitados para nosotros. Puede localizarse la que corresponde a nuestro sector en la lista de Asociaciones y Federaciones de Exportadores reconocidas como colaboradoras de la Secretaría de Estado de Comercio<sup>1</sup>, que se actualiza anualmente. Otra posibilidad es aprovechar los recursos gratuitos de Google, como Market Finder<sup>2</sup>, una herramienta gratuita que ayuda a las empresas a encontrar nuevos mercados para sus productos o servicios. Proporciona información personalizada sobre los países que tienen potencial para la empresa, así como sobre cómo comercializar productos en el mercado objetivo. También es importante hablar con otros exportadores que tengan experiencia en los mercados que nos interesen. Ellos pueden proporcionarnos información de interés sobre los retos y oportunidades que encontraremos, y ambas empresas puedan beneficiarse de la experiencia de la otra.

1 <https://comercio.gob.es/es-es/ayudas-premios/paginas/subvenciones-asociaciones-reconocidas.aspx>

2 [https://marketfinder.thinkwithgoogle.com/intl/es\\_es](https://marketfinder.thinkwithgoogle.com/intl/es_es)



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

#### 3.1 Marketing online y promoción en destinos

## 2.2 Definición de los objetivos de la estrategia de marketing

Una vez que hemos decidido aprovechar la oportunidad que supone competir en los mercados internacionales, será clave desarrollar unos primeros objetivos de la estrategia de *marketing* que permita proteger nuestra rentabilidad y crecer de manera sostenible.

Las reglas básicas para generar ventas son las mismas que en el mercado local, pero con la dificultad de no tener una marca establecida ni contar con experiencia en el lugar físico.

Básicamente, debemos adaptar nuestra estrategia de *marketing* en los siguientes aspectos:

- Visitas: atraer tráfico relevante a nuestra web en el mercado local.
- *Branding*: aumentar el conocimiento de nuestra marca en el segmento al que nos dirigimos.
- Conversión: generar leads que podamos convertir en ventas.
- Fidelización: retener a nuestros clientes para lograr la recurrencia en compra, así como la recomendación y generación de testimonios que guíen a nuevos compradores y nos otorguen reputación positiva.

## 2.3 Selección de canales específicos para el ecommerce internacional

Elegir los canales donde desarrollar nuestra estrategia es otro punto clave del proceso. Vamos a analizar tres alternativas para implantar nuestros productos en el mercado de destino: tienda *online* B2C, distribuidor B2B y *marketplaces*.

### 2.3.1 Tienda *online* B2C

Una vez hayamos decidido servir a diversos mercados desde nuestra plataforma *online* y ya tengamos adaptada la plataforma en cuanto a facturación, logística y atención al cliente,

la clave será hacer que el consumidor se sienta como en casa en la página y no tenga la impresión de que está comprando a una empresa que no genera la confianza necesaria.

Para localizar al máximo la web, tendremos en cuenta estos aspectos básicos:

- En la *home page* deberíamos indicar los **países** donde tendremos presencia *online*, es decir, los mercados donde nuestro producto será accesible para la compra.
- La **traducción** debe ser profesional, para dar confianza. Es mejor no lanzar la página si no estamos seguros de que la traducción es perfecta. Debe realizarla una persona nativa del país al cual nos dirigimos, la cual, además, debe conocer el negocio en el que vamos a operar para poder conectar correctamente con los compradores locales.
- Los **gastos de envío** deben ser reales, y normalmente serán diferentes según el país de destino. Una tienda que repercuta gastos de transporte internacionales no será percibida como empresa local.
- Los **precios** deben estar adaptados a la moneda y a los **impuestos locales** del país. Muchas empresas con traducciones perfectas luego indican un porcentaje de IVA que no es el de aplicación en el país, y eso hace que se pierda la confianza.
- Los **formularios** deben estar también adaptados (ejemplo: el código ZIP solo se aplica en EE. UU., por lo que no tendría sentido que se lo pidiéramos a un consumidor que nos compra desde Albacete).
- Para dar confianza, también podemos dar un **teléfono y una dirección localizada**. La dirección puede ser una agencia subcontratada o una empresa del mercado local con la que nos asociemos.
- Optimizar la inversión en publicidad digital **SEM a nivel internacional** es complicado, pues hay que conocer muy bien cómo se comporta el consumidor local, por lo que lo ideal es contar con una empresa local que nos apoye.

Tener una estrategia internacional requiere adaptar nuestras páginas web a cada mercado en el que operamos y asumir que la cultura de cada país es cambiante e incluso es diferente



*“Hemos estrenado hace relativamente poco, la traducción al inglés y el francés de la página web de la empresa y poco a poco estamos consiguiendo algún contacto de diversos países de Europa. Pero todavía tenemos mucho camino por recorrer”.*

**Fabricante de palas de tractor, venta *online* recién comenzada y baja inversión en *marketing* digital, internacionalización media.**

dentro del propio cada país, por lo que es importante tener un experto local para cada mercado.

### 2.3.2 Distribuidor B2B

Si tenemos claro que, para tener la máxima flexibilidad, vamos a contar con un tercero que opere como distribuidor B2B, existen distintas alternativas que deberemos investigar:

- **Tienda B2B *online***: puede ser una funcionalidad extra en la plataforma B2C.
- **Importador**: importa los productos por su cuenta y riesgo.
- **Distribuidor**: empresa que toma posesión de los productos y los vende habitualmente con una exclusividad territorial y vínculos con la empresa a más largo plazo.
- **Agente**: firma local que tiene la representación de la empresa en el país.
- **Broker**: intermediario que pone en contacto al vendedor y al comprador.
- **Trading company**: empresa de comercio internacional que actúa en varios países.
- **Consorcio de exportación**: entidad independiente propiedad de un grupo de empresas.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

#### 3.1 Marketing online y promoción en destinos

Las ventajas de contar con un tercero son que supone una menor inversión, un menor riesgo y una mayor flexibilidad, aunque dependemos de los intermediarios y, a largo plazo, contamos con menor potencial de ventas. Si lo gestionamos internamente, deberemos hacernos cargo de todos los trámites y tener una infraestructura especializada con expertos en comercio exterior.

Las ventajas de la exportación directa son un mayor potencial de ventas y beneficios y un mayor aprendizaje. Las desventajas, por el contrario, son una mayor inversión, un mayor riesgo y menos flexibilidad.

#### 2.3.3 Marketplaces

##### Concepto de marketplace

Un *marketplace* es una plataforma *online* que facilita la compra y venta de productos o servicios entre múltiples vendedores y compradores. En un *marketplace*, los vendedores pueden listar sus productos o servicios en un catálogo compartido, mientras que los compradores pueden explorar y comparar las opciones disponibles de diferentes vendedores en un solo lugar.

Los *marketplaces* actúan como intermediarios entre compradores y vendedores, brindando un espacio virtual donde se encuentran y llevan a cabo transacciones comerciales. Estas

plataformas suelen proporcionar herramientas y funciones que facilitan la comunicación, el pago, la logística y la gestión de las transacciones entre ambas partes.

Los beneficios de utilizar un *marketplace* incluyen una mayor visibilidad para los vendedores, una amplia variedad de productos para los compradores, una experiencia de compra conveniente y la posibilidad de comparar precios y reseñas antes de realizar una compra. Además, los *marketplaces* suelen ofrecer medidas de seguridad y protección para garantizar transacciones seguras y resolver posibles problemas entre compradores y vendedores, algo especialmente interesante cuando adquirimos un producto en otro país.

Un mercado electrónico se caracteriza por lo siguiente:

- Es una *web* orientada al comercio electrónico, o sea, una plataforma en internet a la que se accede mediante un navegador. Esto diferencia a los mercados electrónicos de otros modos de comercio electrónico entre empresas a través de redes privadas, como por ejemplo el EDI (*electronic data exchange*).
- Están abiertos a muchos compradores y/o vendedores. El propósito de un mercado electrónico es permitir a compradores y vendedores (independientemente de que se trate de empresas, consumidores, Gobiernos o instituciones) encontrarse, examinar los productos y servicios que ofrecen e iniciar una relación comercial o hacer una compraventa.

En un mercado electrónico lo que se espera es encontrar varios compradores, no solo uno. Si hay un solo comprador o vendedor, lo que se produce es un intercambio privado al que una empresa puede ser invitada a participar. Por tanto, la relación comercial en un mercado electrónico es de muchos a muchos, a diferencia de las tiendas *online*, donde la relación es de uno (el vendedor propietario) a muchos (n compradores), o de las líneas privadas EDI entre clientes y proveedores, que serían una relación uno a uno. Los mercados electrónicos permiten la relación comercial abierta entre muchos vendedores y muchos compradores.

- El gestor del mercado es un tercero neutral. No es el propietario de los bienes o servicios que se comercian en él, sino que se limita a gestionar la plataforma a cambio de una comisión fija o sobre las ventas.
- Si el gestor de la plataforma es el propietario de los productos que se venden en él, entonces no se trata de un *marketplace*, sino de una tienda *online*. Para que se trate de un mercado electrónico, los productos y servicios deben ofrecerse en un espacio de negocio neutral que genere confianza entre los compradores y vendedores. Los participantes pueden comprobar que el negocio que se realiza es imparcial y está objetivamente controlado y que ninguno de los socios comerciales tiene una ventaja injusta, por ejemplo teniendo la posibilidad de realizar una transacción en la que disponga de información confidencial sobre sus competidores que se haya filtrado a través del *marketplace*.

Esto es así en el caso de los *marketplaces* puros, pero hay excepciones. Por ejemplo, las plataformas de Amazon, JD.com o Asos, donde el propio *marketplace* participa como vendedor distribuyendo productos de terceros y compitiendo con el resto de los vendedores. En este caso hablamos de modelos de *marketplace* híbrido.

- Para facilitar la operativa de negocio deben disponer de al menos una de las siguientes herramientas o funciones comerciales:
  - Directorios *online*.
  - Catálogos.
  - Anuncios clasificados.
  - Licitaciones.
  - Pedidos *online*.
  - Petición de presupuestos, de propuestas o de pujas (RFQ, RFP, RFB).
  - Subastas directas o inversas.
  - Otras funcionalidades de integración de sistemas: gestión de pedidos, facturación, pago *online*.



*“Zalando es un marketplace B2C y te posiciona muy bien. Enseguida empiezas a tener ventas. En B2C también hemos probado Etsy”.*

Fabricante de zapatos, solo venta *online*, uso de *marketplaces*, internacionalización media.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

#### 3.1 Marketing online y promoción en destinos

Para saber lo que son, es importante saber lo que no son mercados electrónicos. No se trata de un mercado electrónico en los siguientes casos:

- Si es una página web o tienda *online* que vende sus propios productos (p. ej., [www.zara.es](http://www.zara.es)).
- Si se trata de un vendedor, actuando como distribuidor, que vende los productos de otras empresas (p. ej., <https://www.tradeinn.com>).
- Si solo suministra soluciones de comercio electrónico (p. ej., [www.shopify.com](http://www.shopify.com)).

#### Cómo seleccionar el marketplace idóneo

Antes de empezar a explorar el extenso mundo de los mercados electrónicos, conviene evaluar una serie de aspectos básicos, como qué productos se quieren vender, en qué área geográfica y qué clase de mercado electrónico se está buscando en lo que se refiere a los siguientes puntos:

- Modelo de negocio (B2C, B2B, etc.).
- Grado de apertura y transparencia.
- Foco geográfico.
- Compradores adecuados.
- Productos y/o servicios comercializados.
- Precio y coste.



*“Yo creo que España debería de tener su marketplace con sus propias marcas, marcas españolas. Que sea un tema de la administración”.*

**Fabricante alimentación, venta online media-alta pero solo a nivel nacional y con grandes diferencias por CCAA.**

Veamos con más detalle algunos de estos aspectos en los siguientes epígrafes.

#### Modelo de negocio

Las diferencias entre vender a otra empresa y vender al consumidor final son significativas en todo el proceso de compra-venta, tanto en el canal tradicional como en línea, y abarcan diversas áreas, como las características del cliente, el modelo de relación, negociación y contratación, formas de pago, impuestos y normativa, así como las modalidades de expedición y entrega. También influyen en la manera de comunicar y promocionar nuestros productos en la plataforma.

En general, el fabricante o productor utiliza la ayuda de un intermediario, agente, importador o distribuidor, que le facilita introducir y distribuir el producto en el mercado. Los mercados electrónicos B2B tienen en cuenta ese tipo de relación y proporcionan procedimientos y herramientas que se ajustan a ello.

También el comercio y los mercados electrónicos facilitan la venta minorista transfronteriza directa del fabricante al consumidor sin intermediarios. Esto puede representar una oportunidad valiosa para muchas empresas. No obstante, antes de optar por un mercado electrónico B2C, es crucial asegurarse de que nuestros procesos de negocio se adaptan a este modelo y de que somos capaces de satisfacer las necesidades de un cliente que realiza compras por unidades y utiliza métodos de pago como tarjeta de crédito o PayPal, por ejemplo.

#### Grado de apertura y transparencia

Aunque existen mercados electrónicos cerrados en los que solo se puede participar por invitación, en general lo que interesa es buscar un mercado electrónico abierto. Muchos mercados electrónicos, especialmente los que ofrecen la función comercial de “Directorio”, permiten participar gratis en ciertos casos sin ningún coste ni verificación de datos.

Uno de los aspectos importantes a la hora de seleccionar un mercado electrónico es que ofrezca instrumentos para promocionar nuestros productos y nuestra empresa. Es interesante

considerar aquellos mercados electrónicos que permiten tener una mayor exposición si contamos con una certificación o sello de confianza, que indica que nuestra empresa ha sido validada o que ofrece servicios y herramientas de *marketing* (*newsletters*, anuncios o enlaces patrocinados, por ejemplo).

Si el mercado electrónico ofrece la posibilidad de promover nuestros productos en la plataforma mediante una presentación de nuestra empresa, son muy importantes las descripciones que utilicemos. Hay que cuidarlas en extremo, pensando muy bien los textos, títulos y palabras clave para que nos localice el mayor número posible de compradores. En este sentido, es útil revisar las presentaciones de otras empresas parecidas y averiguar cómo se indexan sus textos en los buscadores.

#### Foco geográfico

Hay que analizar con precisión en qué mercados se quiere o se puede vender, considerando lo siguiente:

- En caso de que el producto pueda venderse en un país específico, de que poseamos el conocimiento y la capacidad para realizar ventas en él y de que ya contemos con una presencia física que pueda brindarnos apoyo, hay que seleccionar los mercados electrónicos que operan en ese país o región en función de esto.
- Muchos mercados electrónicos dicen tener un enfoque global, pero en realidad casi ninguno lo tiene realmente. Podemos hacernos una idea clara de cuál es el verdadero ámbito geográfico en el que operan revisando los idiomas en que operan, el país en que se encuentra su sede social o sus delegaciones comerciales y la localización de sus compradores y vendedores.

#### Compradores adecuados

Un mercado electrónico ofrece la posibilidad de encontrar nuevos compradores y clientes, pero también nos obliga a competir con una gran cantidad de proveedores similares. Al seleccionar un mercado electrónico, debemos estar seguros de que vamos a encontrar en él a los compradores que queremos atraer y que cuenta con suficientes compradores y transacciones como para que el esfuerzo merezca la pena.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

#### 3.1 Marketing online y promoción en destinos



“Los marketplaces tienen como gran ventaja que el recorrido de márgenes es muy alto”.

Fabricante textil, baja experiencia en venta online.

No todos los mercados electrónicos ofrecen estadísticas de uso. Si no contamos con esta información, proporcionada por el propio mercado electrónico o a través de otras fuentes, tendremos que formarnos nuestra propia opinión a partir de criterios subjetivos.

#### Productos y servicios comercializados

Obviamente deberemos buscar mercados electrónicos donde se comercialice el mismo tipo de productos que queremos vender. Conviene tener en cuenta los mercados electrónicos multisectoriales, que pueden ofrecer oportunidades en categorías de productos en las que inicialmente no habíamos pensado o que no se encuentran en los *marketplaces* verticales (los especializados en un sector).

#### Precio y coste

Un mercado electrónico sirve como un importante canal para hacer negocios si los costes de participación son proporcionales al negocio que esperamos realizar. Estos costes pueden consistir en uno o varios de los siguientes:

- Un pago único por registrarse.
- Cuotas periódicas de participación (mensuales o anuales).
- Costes por transacción (porcentaje sobre las ventas).
- Costes por publicidad o por posición destacada en páginas determinadas o en los resultados de búsqueda.

- Otros costes por servicios diversos, como por ejemplo logística, servicios de traducción, gestión del catálogo, etc.

Muchos mercados electrónicos tienen un modelo *freemium*, que permite registrar gratuitamente tu empresa y un cierto número de productos en el catálogo, y después cobran en función de los servicios de mayor valor añadido que contratemos. Podemos registrarnos de forma gratuita y probar antes de realizar mayores inversiones, aunque debemos tener en cuenta que lo mejor es conseguir la mayor visibilidad posible, y eso requiere gasto. Hay mercados electrónicos que no tienen gastos iniciales de registro y subida del catálogo y solo aplican una cuota sobre las ventas.

Los mercados electrónicos están muy bien posicionados en buscadores, por lo que pueden ayudarnos a atraer más compradores y también a tener mayor visibilidad. Pero hay que desconfiar de los mercados electrónicos que tienen como fuente de ingresos los anuncios de Google. Si necesitan esta fuente de financiación adicional, quizá no sean capaces de generar el volumen de negocio necesario para sernos útiles.

Si encontramos un mercado electrónico que cuenta con nuestros clientes objetivo, que opera en el país o área geográfica que nos conviene y donde, además, tenemos la oportunidad de aparecer al principio de una página o de un resultado de búsqueda, el precio de participación y de operar no debería ser un obstáculo para intentar incrementar nuestras ventas a través de él.

#### Ventajas e inconvenientes de los mercados electrónicos

A diferencia de las plataformas de distribuidores, un mercado electrónico permite a la empresa decidir cómo se presenta a sí misma y a sus productos y cómo controlar el catálogo y los precios. Los mercados electrónicos facilitan a los compradores la localización de nuevos productos dentro de un amplio inventario y a precios competitivos, además de la búsqueda de nuevos proveedores y la emisión y gestión de solicitudes de compra. A los proveedores les ayuda a encontrar nuevos clientes (puesto que agrupan la demanda), les facilita herramientas

y servicios para poner a la venta fácilmente sus productos nuevos o usados y les permite localizar y participar en licitaciones y subastas.

Y tanto compradores como proveedores pueden encontrar en los *marketplaces* las siguientes ventajas:

- Ahorro de costes y márgenes más altos, dado que:
  - No requieren implantación física.
  - No es necesario visitar el mercado en ferias o misiones comerciales.
  - Evitan invertir para desarrollar y mantener una plataforma propia.
  - Tienen tarifas de uso económicas. Muchos tienen un modelo *freemium*, es decir, que es posible darse de alta de forma gratuita y solo se paga al empezar a vender.
  - Se posicionan muy bien en buscadores, con lo cual ayudan a posicionar nuestros productos sin una inversión adicional en *marketing online* por nuestra parte.
  - Facilitan el conocimiento del mercado, pues aportan información sobre el resto de las empresas que usan el *marketplace* y de los productos y servicios en compraventa, así como de clientes potenciales y competidores, precios y productos más buscados. Además, se pueden utilizar para probar con poca inversión y bajo riesgo cómo se acoge un nuevo producto o servicio en un mercado específico para, si es bien aceptado, abordar mayores inversiones.
- Agrupación de la oferta y la demanda, por lo que no es necesario hacer que el cliente vaya a nuestra web: el mercado electrónico ya cuenta con una clientela y ofrece una gran posibilidad de segmentación.
- Facilidad de negociación. Ahorran hasta un 50% de tiempo en la gestión de las transacciones comerciales.
- Mejora de la atención a clientes y proveedores, por lo que incrementan las expectativas de los clientes y proveedores respecto a una respuesta rápida a sus solicitudes.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

#### 3.1 Marketing online y promoción en destinos

- Impulsan la renovación tecnológica y la optimización de los procesos de negocio de la empresa.
- La inversión que requieren en TIC es generalmente baja, al igual que sus costes de participación, por lo que permiten que una pyme compita en igualdad de condiciones con las grandes empresas.

En una encuesta llevada a cabo por el equipo de eMarketServices (ICEX) entre empresas que utilizan mercados electrónicos, ya sean compradoras o vendedoras, las ventajas más destacadas fueron:

- La facilidad para descubrir nuevos socios comerciales.
- El ahorro significativo de tiempo en las operaciones comerciales.
- Eficacia de costes.

Aunque los *marketplaces* también presentan inconvenientes, entre ellos:

- No estamos solos en nuestro propio entorno. Nuestros productos entran a competir con otros iguales o de similares características en la misma plataforma. Nuestros posibles clientes y proveedores están expuestos a las ofertas de nuestros competidores.



“Pero si quieres entrar, por ejemplo, en Zalando ya hay una dificultad que consiste en tener pues un stock, un dropshipping y elementos que realmente empresas pequeñas, pues son ejemplo de exigencias que las empresas pequeñas ya no pueden cumplir”.

Fabricante textil, baja experiencia en venta online.

- Del mismo modo que nosotros podemos fácilmente conocer los precios y las ofertas de nuestros competidores y comparar nuestros datos con los suyos y los de otros, ellos también pueden hacerlo.
- Aunque en muchos casos los costes de participación son bajos y perfectamente asumibles, algunos mercados electrónicos requieren una fuerte inversión en *marketing online* para que nuestros productos puedan encontrarse y destaquen. Hay que evaluar los costes totales considerando en cada caso las cuotas de participación, las comisiones sobre ventas y la inversión en *marketing*.
- En los modelos híbridos, el *marketplace* puede ocupar una posición de superioridad sobre los vendedores que lo usan.
- Desde el punto de vista del comprador, la apertura del mercado puede hacer difícil evitar que se vendan productos falsificados.

### 3 Retos que nos podemos encontrar en el desarrollo de una estrategia de internacionalización online

Aquí compartimos algunos aspectos clave de las estrategias de *marketing* a los que hay que prestar atención para desarrollar venta *ecommerce* internacional. Al entrar en un nuevo mercado, el grado de madurez del negocio que tengamos en el país de origen no nos servirá de mucho. Necesitaremos plantear acciones de marca que nos den un impulso para que la nueva audiencia se interese por nuestros productos. Para ello es necesario encontrar los métodos más eficaces.

El primer paso es elegir las estrategias de *marketing* digital más adecuadas a nuestras necesidades. Hay muchos métodos posibles, y la eficacia de cada uno depende de lo que intentemos conseguir. Sin embargo, hay dos que se consideran fundamentales y que suelen emplearse independientemente del tipo de negocio: la optimización para motores de búsqueda y el *marketing* en redes sociales.

#### 3.1 El paso previo: conocer nuestro mercado objetivo

Un desafío que podemos encontrarnos en nuestra estrategia de internacionalización *online* será adaptar nuestros procesos de venta a los hábitos de compra de los consumidores locales. Probablemente nuestra nueva audiencia actúe de manera diferente frente a las promociones, la comunicación, el recelo a la hora de proporcionar datos, el conocimiento que exigen del producto e incluso en el proceso de decisión y compra.

Comprender el mercado objetivo es el primer paso para crear estrategias eficaces. Esto ayudará a identificar las mejores estrategias para llegar a nuestro público. Hay que entender sus necesidades y preferencias. Un error común es intentar atraer a todo el mundo. Con esto se acaba por no atraer a nadie. Es positivo hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Quién es nuestro cliente objetivo?
- ¿Cuál es su rango de edad?
- ¿Dónde vive?
- ¿A qué se dedica?
- ¿Cuánto gana?
- ¿Cuál es su nivel de estudios?
- ¿Cuáles son sus intereses y pasiones?
- ¿Cuáles son sus puntos débiles?
- ¿Qué quieren y necesitan?

#### 3.2 Estrategia de precios localmente competitiva

Competir por precio es algo que tiene un recorrido muy corto, y siempre habrá una empresa que podrá vender más barato, especialmente cuando nos enfocamos en crecer en mercados internacionales donde podemos no tener la foto completa de los competidores locales. Además, en caso de que hayamos enviado *stocks* al mercado de destino para tener mayor flexibilidad en el envío de productos, debemos tener en cuenta la dificultad posterior de recuperar los *stocks* si el producto deja de ser competitivo o cambia la moda y la demanda local. Por eso, la fase inicial de determinación de la demanda y de la estrategia de distribución y precios requiere tanta dedicación por nuestra parte.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del e-commerce internacional

#### 3.1 Marketing online y promoción en destinos

Existen diversas herramientas de seguimiento de precios. Para empezar a conocer la utilidad de estos sistemas es recomendable comenzar incorporando Keepa a nuestro perfil de Amazon. Para probar Keepa, hay que busca en Google Store el *plugin* Keepa e instalarlo. Al actualizar nuestra página de Amazon veremos cómo nos muestra la evolución de precio, la configuración de alertas y muchas más funcionalidades. Este seguimiento de precios en Amazon de los artículos más vendidos en cada categoría podemos luego utilizarlo para determinar cuándo realizar promociones y con qué referencias.

Para un catálogo más amplio de *ecommerce*, deberemos utilizar otras, por ejemplo Minderest, una empresa de Murcia que es una de las más avanzadas en este campo<sup>3</sup>.

Y si no nos hace falta contar con una herramienta automatizada, siempre podemos llevar un control manual que nos sirva como base para elegir los productos con mayor potencial de venta y a la vez más rentables que tengan un precio competitivo en el mercado de destino.

#### 3.3 Localización de la tienda online en el mercado

Es imprescindible adaptar nuestro sitio web al mercado objetivo utilizando el idioma local y considerando las diferencias culturales, y asegurarse de que se ajustan al país o región de destino la moneda, las unidades de medida y otros elementos cruciales, como la selección de productos, el precio, la estrategia de dominios, la política de envíos y devoluciones, los medios de pago, la certificación y la normativa, los aspectos legales (incluidos la política de privacidad y los términos de uso de la tienda), la fiscalidad, el estilo de la tienda y los usos de navegación. Ofrecer una **experiencia de usuario localizada** y relevante es esencial para ganar la confianza de los clientes de nuestro mercado objetivo de crecimiento.

Como podemos ver en el capítulo sobre plataformas tecnológicas, muchas plataformas y *plugins* traducen automáticamente el texto. No obstante, el texto integrado en imágenes no se traduce, por lo que deberemos tenerlo en cuenta y tener imágenes con textos localizados en cada versión de la plataforma.

Aunque la automatización es importante, siempre debemos realizar revisiones manuales para pulir esos detalles clave que permiten no perder la confianza del consumidor.

Es interesante plantearse replicar las **estrategias de envío y logística** que son la más populares en el mercado de destino, para así dar confianza a la vez que las hayas tenido en cuenta en tus cálculos de rentabilidad. Interesa ofrecer diferentes opciones de envío y comunicar claramente los plazos de entrega y los costes asociados. La transparencia y la eficiencia en la entrega son fundamentales para una experiencia de compra positiva.

#### 3.4 Estrategia de posicionamiento online

##### Optimizar el sitio web y los anuncios para el mercado objetivo

Conviene realizar una investigación de palabras clave en el idioma local y adaptar nuestras estrategias de SEO y SEM para ser relevantes en los motores de búsqueda locales y atraer tráfico cualificado y utilizar palabras clave, metaetiquetas, descripciones y contenidos localizados. Quizás el buscador más popular no sea el mismo que en España... No siempre son los más populares Google, Bing o Yahoo. Compartimos aquí los más relevantes en diferentes mercados:

- China: Baidu, Shenma, Sogou.
- Japón: Yahoo! Japan, Google, Bing.
- Corea del Sur: Naver, Daum.
- Rusia: Yandex.
- Europa: Google.

En el mercado europeo, un primer paso es claramente utilizar Google Trends<sup>4</sup>. Es una herramienta gratuita y de fácil uso que nos permite ver cómo cambia la popularidad de las búsquedas a lo largo del tiempo. Podemos utilizarla para encontrar temas que están de moda, para investigar nuevas palabras clave para nuestro sitio web o para comparar la popularidad de diferentes competidores. Para utilizar Google Trends, hay que introducir simplemente una palabra clave o una frase en el cuadro de



*“Nosotros tenemos un presupuesto más o menos mensual publicidad en Meta y en Google Ads de en torno 4.000 € al mes”.*

**Microempresa, bienes de consumo, grado de internacionalización bajo, exporta mayoritariamente vía canales electrónicos.**

búsqueda. La herramienta mostrará entonces un gráfico con la popularidad de la búsqueda a lo largo del tiempo. También se puede utilizar Google Trends para comparar la popularidad de diferentes palabras clave o frases.

El dinero que se gasta en anuncios en línea, promociones en redes sociales y otras formas de *marketing* digital debe traducirse en algo palpable: puede ser un mayor conocimiento de la marca o un aumento de las ventas. En función de los resultados, se ha de mantener o modificar la estrategia y seguir revisándola periódicamente para estar seguro de que los métodos empleados siguen dando resultados. También es imprescindible mantenerse al día de las tendencias en *marketing* digital para maximizar las oportunidades de llegar a los clientes.

##### Crear contenido relevante y atractivo para el mercado objetivo

Una de las formas más sencillas de destacar en un mercado es adaptar nuestro contenido y elaborar aquellos que reflejan los intereses de nuestro público objetivo. Esto ayudará a generar confianza y reconocimiento de marca y ayudará a llegar a nue-

<sup>3</sup> Se puede solicitar una demostración gratuita en [www.minderest.com](http://www.minderest.com).

<sup>4</sup> <https://trends.google.com/trends/>



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

#### 3.1 Marketing online y promoción en destinos

vos clientes. También se pueden crear distintos tipos de contenido, como vídeos e imágenes, para atraer a un público más amplio. Por ejemplo, los vídeos pueden ser muy efectivos en el mercado chino. Aunque el contenido escrito es importante, los clientes chinos prefieren ver un vídeo a leer.

Esto puede incluir artículos en blogs, guías de compra, unboxing, videos o cualquier otro formato de contenido relevante con tu audiencia internacional. Hay que asegurarse de adaptar el contenido a las preferencias y características del mercado local.

#### Utilizar las redes sociales relevantes en el mercado objetivo para promocionar nuestros productos o servicios

Es útil crear perfiles en plataformas sociales locales y compartir contenido relevante en el idioma local. Se pueden establecer colaboraciones con *influencers* y distribuidores locales para aumentar nuestra credibilidad. Esta es una lista de algunas de las redes sociales más populares en diferentes países que difieren de las de Occidente como WhatsApp, Facebook, YouTube, Instagram, Twitter, LinkedIn:

- China: WeChat, QQ, Weibo, Douyin (TikTok), Youku.
- Japón: Line, Twitter, Instagram, YouTube, TikTok.
- Corea del Sur: KakaoTalk, Naver, Instagram, YouTube, Twitter.
- Rusia: VKontakte (VK), Odnoklassniki, Instagram, YouTube, Telegram.

#### Gestión de reputación en el mercado de destino

Es importante prestar atención a este punto, especialmente a las valoraciones y recomendaciones en mercados internacionales, pues fomenta las reseñas positivas y responde de manera oportuna y profesional a los comentarios de los clientes. Una buena reputación es crucial para generar confianza y aumentar la conversión de ventas.



*“Nosotros empezamos siendo una marca puramente online, no tenemos ningún punto de venta físico, sí trabajamos con otras tiendas, pero no tenemos nuestro propio punto de venta. Hemos empezado vendiendo online gracias a, pues bueno, a una inversión en todo lo que es el comercio digital, una plataforma web muy potente y mucha inversión también en marketing digital”.*

**Fabricantes de zapatos, solo venta online, inversión alta en marketing digital, internacionalización muy alta.**

#### La importancia de la estrategia

Hay que tener en cuenta que es imposible crear una campaña de *marketing* eficaz si no sabemos lo que queremos conseguir. Resulta elemental encontrar las técnicas de *marketing* adecuadas para el público al que queremos dirigirnos y realizar un seguimiento a lo largo del tiempo. Con la estrategia adecuada, se puede obtener una ventaja competitiva y hacer realidad el aterrizaje en el mercado internacional *online*. El *marketing* digital es vital para empresas de todos los tamaños, pero puede ser complicado. Si se utilizan estrategias obsoletas o ineficaces, se puede acabar perdiendo tiempo y dinero.

#### 3.5 Claves para tener éxito en un marketplace

Las principales claves para tener éxito en nuestro proyecto serían:

1. Analizar el **perfil de comprador de la plataforma** para asegurarnos de que el comprador para el que hemos diseñado nuestro producto está realmente presente en ese *marketplace*.

2. Ofrecer una amplia **selección de productos**: es importante contar con una variedad de productos atractivos para atraer a compradores y generar demanda en el *marketplace*. Cuanto más amplia sea la selección, mayores serán la probabilidad de satisfacer las necesidades de los compradores y las oportunidades de venta.
3. Garantizar un **excelente contenido** que posibilite la mejor experiencia de usuario. Proporcionar contenido completo, bien traducido y adaptado al mercado local proporcionará una experiencia positiva que generará fidelidad de los compradores, recomendaciones y valoraciones positivas.
4. Establecer **estrategias de marketing efectivas**: promocionar el tráfico en nuestras páginas de detalle de producto en el *marketplace* y atraer compradores será esencial para nuestro éxito.
5. Excelencia en el **servicio al cliente**: proporcionar un servicio al cliente eficiente y efectivo es fundamental para construir relaciones sólidas y mantener la satisfacción de los usuarios en el *marketplace*. Responder rápidamente a las consultas y resolver problemas de manera efectiva contribuye a generar confianza y fomentar una reputación positiva tanto del producto como de nosotros como vendedores.

#### Palancas de marketing disponibles en un Marketplace

Existen diversas palancas de *marketing* que se pueden activar para promover la visibilidad, generar demanda y fomentar las ventas. Aunque pueden variar según la plataforma, las principales son:

- **Optimización del catálogo de productos**: es esencial optimizar los listados de productos para aumentar su visibilidad en el *marketplace*. Esto implica utilizar títulos y descripciones claras y atractivas, incluir palabras clave relevantes, proporcionar imágenes de alta calidad y completar todas las especificaciones y atributos necesarios que sean relevantes en cada uno de los sitios donde queremos crecer.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

#### 3.1 *Marketing online* y promoción en destinos

- **Publicidad y promoción:** muchos *marketplaces* ofrecen alternativas de *retail* media para destacar nuestra marca y nuestros productos. Esto puede incluir anuncios patrocinados, destacados en la página principal del *marketplace*, promociones especiales como descuentos, envío gratuito u ofertas de tiempo limitado. Participar en estos programas permite aumentar la visibilidad y acelerar las ventas.
- **Gestión de valoraciones y recomendaciones:** son claves en un *marketplace*, ya que influyen en la decisión de compra de los consumidores. Fomentar y gestionar las reseñas positivas, responder a los comentarios y abordar los problemas o preocupaciones de los compradores de manera oportuna y satisfactoria ayuda a construir una buena reputación y a generar confianza en los productos y en el vendedor.
- **Precios competitivos:** en un *marketplace* multimarca y multivendedor es importante establecer precios competitivos para atraer a los compradores. Esto implica analizar los precios de la competencia, ofrecer descuentos o promociones atractivas cuando sea posible y demostrar el valor y la calidad de los productos en relación con su precio.
- **Marketing de contenidos y redes sociales:** utilizar el *marketing* de contenidos y las redes sociales para promocionar los productos y el perfil del vendedor en el *marketplace* siempre es una estrategia efectiva. Crear contenido relevante y de valor, compartir historias de éxito, testimonios de clientes y promociones en las redes sociales aumenta la visibilidad y genera interés en los productos, especialmente en redes como Instagram o TikTok, que tienen mucho poder para influir en las decisiones de compra de los consumidores.



### 3 »

## Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

3.1 *Marketing online* y promoción en destinos

3.2 Plataformas tecnológicas de *ecommerce* para la venta internacional

3.3 Medios de pago en las transacciones internacionales

3.4 Aspectos legales del comercio electrónico transfronterizo

3.5 *Logística crossborder*

3.6 La atención al cliente en entornos internacionales

3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

### 3.2 Plataformas tecnológicas de *ecommerce* para la venta internacional

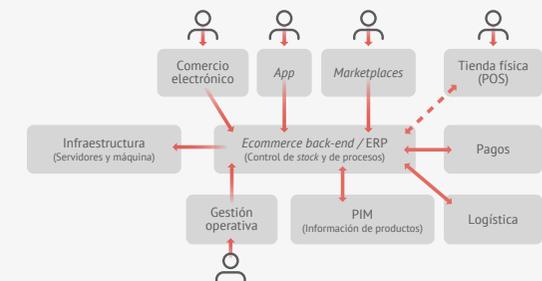
José Carlos Cortizo >

Cuando nos lanzamos a la venta electrónica transfronteriza, escoger la plataforma tecnológica no suele ser, ni mucho menos, la decisión más importante. Sin embargo, una buena elección de los componentes digitales clave para crear nuestra plataforma nos puede facilitar mucho la operativa y la entrada en los mercados, mientras que un par de malas decisiones pueden complicarnos bastante la existencia.

Hoy en día, hablar de una plataforma tecnológica de comercio electrónico implica hablar de varios desarrollos tecnológicos que trabajan juntos para conseguir que un cliente pueda comprar desde cualquier parte del mundo y recibir los productos en un plazo de tiempo razonable. Utilizar varias herramientas de *software* resulta más habitual y útil en un contexto de venta internacional que cuando vendemos en un solo país, porque la complejidad operativa (pagos, logística, etc.) crece de forma exponencial en los entornos transfronterizos. Las diferentes herramientas digitales pueden ayudarnos en cada uno de esos aspectos.

Simplificando mucho, el siguiente gráfico muestra las principales herramientas digitales de una plataforma de comercio electrónico y su relación con los principales actores involucrados en una transacción.

**Gráfico 1.** Componentes de una plataforma completa de comercio electrónico.





### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

#### 3.2 Plataformas tecnológicas de *ecommerce* para la venta internacional

Los usuarios interactúan con nosotros a través de uno de nuestros canales de venta, que puede ser nuestra tienda *online*, una *app* propia, si la tenemos, *marketplaces* que se conectan directamente a nuestros sistemas o incluso alguna de nuestras tiendas físicas si queremos unir experiencia y catálogos. Estos canales reciben el nombre de *front-end*. Son la parte de la tienda que ven nuestros compradores. Por lo general, se conectan con el *back-end* del *ecommerce*, que se encarga de aplicar todas las reglas de negocio, la lógica del proceso de compra, la comprobación de inventario, los precios de los productos, etc. La mayoría de las plataformas de comercio electrónico incluyen tanto *front-end* como *back-end*, aunque algunas soluciones permiten separar muy bien ambos componentes o incluso utilizan un *front-end* de otra solución digital. Esto resulta muy útil, por ejemplo, cuando nuestro proceso de venta requiere de mucho contenido además de la parte transaccional, pues nos permite usar un *front-end* más orientado a contenidos y dejar que el *back-end* aplique toda la lógica transaccional.

El control del *stock* suele ser uno de los grandes dolores de cabeza de una empresa, sobre todo cuando no está centralizado en un único almacén para todos los mercados. Por eso los *back-ends* de los *ecommerce* suelen integrarse con sistemas específicos para la gestión de *stock* en entornos de multialmacén o en cualquier situación que requiera una gestión un poco personalizada. Lo más habitual es que se acabe utilizando un ERP (*enterprise resource planning*).

En cuanto a los pagos y la logística, debido a su complejidad dependiendo de la región, suelen tener sus módulos específicos para poder gestionar la complejidad operativa de utilizar distintos métodos de pago, distintos operadores logísticos o métodos de envío, etc. Por otra parte, dependiendo del *back-end* o plataforma de comercio electrónico que utilicemos, necesitaremos una infraestructura (servidores) u otra. Algunas plataformas, como Shopify, funcionan en formato SaaS, lo que nos permite olvidarnos de toda esta parte. Pero la mayoría de las plataformas, por ejemplo PrestaShop, funcionan en modo "on-premise", instalándose y gestionándose desde nuestros propios servidores. En estos casos necesitamos entender los requerimientos y costes asociados.



El control del *stock* suele ser uno de los grandes dolores de cabeza de una empresa, sobre todo cuando no está centralizado en un único almacén para todos los mercados.

El objetivo de este capítulo no es profundizar en aspectos tecnológicos o en las complejidades de cada uno de los componentes, pero sí ofrecer los conocimientos necesarios para entender la importancia de estos para la viabilidad y éxito de una empresa de venta *online* transfronteriza, así como las claves para realizar un buen análisis de las necesidades tecnológicas para así elegir el conjunto de herramientas que más nos ayude a hacer crecer nuestro negocio.

#### Plataformas de comercio electrónico

Cuando hablamos de plataformas digitales de comercio electrónico, la pieza fundamental es la propia plataforma. Una plataforma de *ecommerce* es un *software* que integra las funcionalidades y características más comunes y necesarias para vender nuestros productos a través de internet. Para la mayoría de los proyectos de comercio electrónico, una plataforma es más que suficiente para arrancar y escalar hasta varios millones de euros de facturación. Suelen incluir tanto el *front-end* como el *back-end*.

Según crece el negocio, las necesidades se volverán más complejas y empezaremos a encontrarle los límites y debilidades a la plataforma que hemos elegido. Por eso, en función de nuestras necesidades actuales y de nuestro plan de crecimiento, tanto a nivel de facturación como de expansión internacional, debemos valorar algunos aspectos clave de la plataforma que hayamos elegido para nuestro proyecto.

**Gráfico 2.** Plataformas de comercio electrónico más utilizadas a nivel mundial (datos de Builtwith).



Al analizar cómo se reparte el mercado en cuanto a las plataformas más utilizadas, encontramos dos grandes bloques. Por un lado, las plataformas puras de *ecommerce*, es decir, *software* específicamente diseñado para crear tiendas *online* y para ningún otro fin, entre las cuales se encuentran Shopify, OpenCart, PrestaShop, Cafe24 o AVADA Commerce. Por otro lado, encontramos un grupo de herramientas o desarrollos tecnológicos que permiten dotar de capacidades de venta *online* a otros CMS (Content Management System), un sistema de gestión de contenido *online*, más adecuados para proyectos sin grandes necesidades específicas y donde la parte de contenidos cobra más importancia. En este grupo tenemos WooCommerce (el módulo para crear tiendas *online* en entorno WordPress), Wix Stores, Squarespace, Ecwid y Weebly eCommerce.

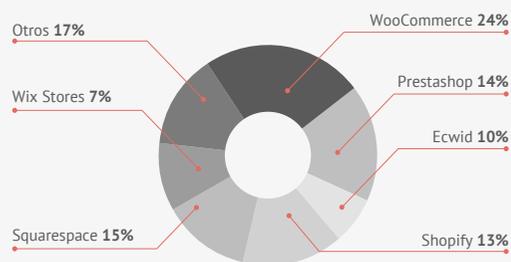
Aunque en todos los países se utilizan más o menos las mismas plataformas, en cada uno podemos encontrar algunas peculiaridades. Por ejemplo, en España, PrestaShop es la principal plataforma pura de comercio electrónico en cuanto a número de tiendas instaladas, algo que choca con los datos a nivel global, en los que es Shopify la plataforma reina.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

### 3.2 Plataformas tecnológicas de ecommerce para la venta internacional

**Gráfico 3** .Plataformas de comercio electrónico más utilizadas en España. Datos de Builtwith.



#### 1 ¿Qué debemos pedir a una plataforma de comercio electrónico para la venta internacional?

Al elegir una plataforma de *ecommerce* para la venta internacional, hay varias consideraciones importantes que debemos tener en cuenta. Estas son algunas de ellas:

- **Funcionalidad para el comercio internacional:** Es necesario asegurarse de que la plataforma admite transacciones internacionales y tiene características específicas para el comercio global, como opciones de envío internacionales, integración con proveedores de servicios logísticos internacional y capacidad para aceptar diferentes monedas y métodos de pago internacionales.
- **Soporte multilingüe:** Es fundamental que la plataforma permita la traducción del contenido de nuestra tienda a varios idiomas. Esto facilitará que los clientes de diferentes países puedan comprender nuestro sitio web y navegar por él de manera efectiva.

- **Seguridad y cumplimiento normativo:** La seguridad de la plataforma y la protección de los datos del cliente son aspectos cruciales. Es importante asegurarse de que la plataforma cumple con los estándares de seguridad y ofrece medidas de protección para las transacciones internacionales, así como verificar que cumple con las regulaciones de protección al consumidor y privacidad de datos en los países donde planeamos vender.
- **Opciones de pago internacionales:** Hay que asegurarse de que la plataforma admite una amplia gama de métodos de pago válidos para diferentes países, como tarjetas de crédito internacionales, *wallets* digitales populares y sistemas de pago locales.
- **Personalización y diseño:** La plataforma debe permitirnos personalizar el diseño de la tienda para adaptarla a diferentes culturas y preferencias estéticas. Esto incluye la capacidad de agregar contenido localizado y de adaptar el sitio web a las convenciones culturales de los países de destino.
- **Escalabilidad:** Es vital asegurarse de que la plataforma tiene la capacidad de crecer y adaptarse a medida que expandimos nuestro negocio internacionalmente, así como de que puede manejar un mayor volumen de tráfico, de transacciones y de productos sin comprometer el rendimiento del sitio.
- **Costes:** Es recomendable considerar los costes asociados al uso de la plataforma, incluidas las tarifas de transacción, los planes de suscripción y cualquier coste adicional relacionado con la venta internacional, como el cumplimiento normativo o los servicios de traducción.

#### La importancia de la extensibilidad

Entender el ecosistema de extensiones y *apps* de cada plataforma, así como comprobar si existen extensiones o conectores en esos *marketplaces* para los sistemas específicos que sabemos que vamos a necesitar, es un buen primer paso para priorizar aquellas plataformas que nos darán menos problemas con nuestras necesidades concretas. Otro aspecto importante es saber el volumen de agencias o profesionales que conocen a fondo la plataforma que vas a elegir. A esto lo podemos llamar el ecosistema de cada plataforma.



*“El contratar profesionales, encontrar gente buena, escasea muchísimo”.*

**Fabricante alimentación, venta online media-alta pero solo a nivel nacional y con grandes diferencias por CCAA.**

En ciertos países, algunas plataformas tienen ecosistemas muy pobres, lo cual acaba siendo un problema si necesitamos equipo técnico, si queremos extender nuestra plataforma en esa región, si se requieren adaptaciones locales o si la gestión centralizada de la plataforma se va a realizar desde ese país. Lo ideal es encontrar una plataforma con un ecosistema lo bastante diverso para poder cambiar de proveedores si las cosas no funcionan como esperábamos, o incluso para delegar parte de la gestión técnica a otros países donde tenemos presencia.

Conocer el coste de cada plataforma por proyecto o por hora de desarrollador también es relevante. Algunas plataformas, debido a su complejidad o a un ecosistema no muy desarrollado, requieren una gran inversión por parte del desarrollador, lo que puede acabar significando un sobrecoste importante en el total del proyecto.

En entornos de venta internacional suelen surgir necesidades específicas que no son aplicables a todos los comercios electrónicos pero que, si no se satisfacen, en determinadas situaciones nos impiden vender o mantener una operativa controlada. Por esta razón, una de las características que debemos buscar en una plataforma es su extensibilidad, es decir, su capacidad para extender sus características base, bien mediante módulos o extensiones ya existentes o bien mediante desarrollos a medida. Las plataformas extensibles suelen tener tanto *marketplaces* o directorios de extensiones, como una buena documentación para que los desarrolladores puedan adaptar el *software* a sus necesidades específicas. Por ejemplo:



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

### 3.2 Plataformas tecnológicas de ecommerce para la venta internacional

- Shopify tiene su App Store en <https://apps.shopify.com/?locale=es> y una muy buena documentación para extender su plataforma en <https://shopify.dev/docs/apps>
- PrestaShop tiene su *marketplace* de extensiones y plantillas en <https://addons.PrestaShop.com/es/> y muchísima documentación acerca de su plataforma y cómo crear extensiones y plantillas en <https://devdocs.PrestaShop-project.org/>
- Magento (Adobe Commerce) tiene su *marketplace* de extensiones en <https://marketplace.magento.com/extensions.html> y la documentación técnica en <https://devdocs.magento.com/>
- Existen muchas otras herramientas capaces de integrarse en múltiples plataformas; aquí puede verse una selección de mis preferidas para cualquier plataforma: <https://p-h.es/herramientas-ecommerce>

#### Conocer los costes totales de la plataforma tecnológica

Los costes son una de las variables que marcan nuestra decisión de usar cualquier *software*, y, en cuanto a las plataformas de comercio electrónico, las diferencias totales en gasto pueden ser mucho mayores de lo que pudiera parecer. Uno de los principales errores a la hora de analizar y comparar costes es no tener en cuenta los distintos modelos de comercialización de cada *software*. Nos vamos a encontrar principalmente dos modelos:

#### 1. Modelo SaaS (*software-as-a-service*)

El modelo SaaS implica que el *software* es entregado a través de Internet y se encuentra alojado en servidores remotos mantenidos por el proveedor del servicio. El precio de los SaaS ya incluye, por tanto, los servidores donde se ejecuta la plataforma de *ecommerce*.

Algunas características clave del modelo SaaS son:

- Acceso basado en la nube: El *software* se ejecuta en servidores remotos a los que los usuarios pueden acceder a través de internet utilizando un navegador web.

- Mantenimiento y actualizaciones: El proveedor del servicio es responsable de mantener el *software*, aplicar parches de seguridad y realizar actualizaciones periódicas.
- Escalabilidad: Permite una fácil escalabilidad, ya que el proveedor puede ajustar la capacidad de los servidores para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Costes: Por lo general, está basado en suscripciones mensuales o anuales mediante las cuales los clientes pagan por el uso del *software* y los servicios relacionados.
- Acceso multiplataforma: Los usuarios pueden acceder al *software* desde diferentes dispositivos, como ordenadores de sobremesa, portátiles, tabletas o teléfonos inteligentes.

Un ejemplo de modelo SaaS es Shopify, que cobra una cuota mensual más un porcentaje de las ventas realizadas.

#### 2. Modelo *on-premises*:

El modelo *on-premises* implica que el *software* se instala y ejecuta en los servidores y la infraestructura interna de la empresa o del cliente. En este modelo hay que entender tanto el coste de las licencias como la configuración, adaptación, instalación, mantenimiento y los servidores.

Algunas características clave del modelo *on-premises* son:

- Instalación local: Se instala y se ejecuta en los servidores y equipos del cliente, lo que brinda un mayor control sobre el *software* y los datos.
- Mantenimiento y actualizaciones: El cliente es responsable de mantener y actualizar el *software* en sus propias instalaciones, lo que implica gestionar parches de seguridad, actualizaciones y correcciones.
- Escalabilidad: La escalabilidad puede ser más compleja, ya que el cliente debe invertir en infraestructura adicional si desea aumentar la capacidad del sistema.
- Costes: El cliente suele realizar una inversión inicial significativa en licencias de *software*, servidores y *hardware* ne-

cesario. Además, también se deben considerar los costes de configuración, adaptación, instalación, mantenimiento, servidores y soporte interno.

- Control y personalización: Brinda un mayor control y personalización del *software*, ya que se puede adaptar a las necesidades y requerimientos específicos de la empresa.

Un ejemplo del modelo *on-premises* es PrestaShop, un *software* de código abierto que podemos instalar de forma gratuita en nuestros propios servidores y adaptarlo a nuestras necesidades.

#### TCO (coste total de propiedad)

Para poder comparar las inversiones que requiere cada una de las plataformas, podemos recurrir al concepto de TCO, o coste total de propiedad. Consiste en saber cuánto cuesta la plataforma de comercio electrónico a lo largo de todo su ciclo de vida. Para conocer este coste, necesitamos hacer estimaciones tanto de venta como de tiempo de uso de la plataforma. Por poner un ejemplo, podemos calcular que la plataforma que usamos tendrá una vida útil de tres años y nos debería permitir facturar tres millones de euros en el primer año, 4,5 millones en el segundo, y 7,25 millones en el tercero. Partiendo de esto, ya podemos hacer una estimación de costes para cada plataforma que queramos evaluar.



Para poder comparar las inversiones que requiere cada una de las plataformas, podemos recurrir al concepto de TCO, o coste total de propiedad. Consiste en saber cuánto cuesta la plataforma de comercio electrónico a lo largo de todo su ciclo de vida.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

### 3.2 Plataformas tecnológicas de ecommerce para la venta internacional

Imaginemos que estamos comparando un modelo SaaS, como Shopify, frente a un modelo *on-premises*, como PrestaShop, para los próximos tres años. El cálculo para Shopify debe contemplar el pago de la cuota mensual, más las comisiones por cada venta, más la agencia de diseño y desarrollo en caso de que queramos personalizar la plataforma o necesitamos una *app* a medida. A todo esto, hay que sumarle el mantenimiento mensual, si lo hubiera, por parte de la agencia, o bien el coste de los recursos internos que dedicamos para realizar cambios, ajustes y mejoras en la plataforma.

El cálculo para PrestaShop no incluye cuotas ni comisiones, pero sí los costes de los servidores en los que funcionará la plataforma, de la agencia de desarrollo, de las extensiones que necesitemos y del mantenimiento de la plataforma, que en este caso resulta casi imprescindible.

Gráfico 4. Resumen del cálculo del TCO en cada modelo de plataforma.

#### SaaS

Fee mensual x nº de meses  
Comisiones por venta  
Diseño y puesta a punto de la tienda  
Desarrollo de apps a medida  
Mantenimiento mensual (agencia) x nº de meses  
Otros

#### On Premises

Diseño y puesta a punto de la tienda  
Desarrollo de extensiones a medida  
Mantenimiento mensual (agencia) x nº de meses  
Hosting mensual x nº de meses  
Otros

Tras realizar el cálculo, que incluye los costes para los primeros tres años de vida de la plataforma, obtendremos una cifra que nos permitirá conocer la inversión que requiere cada opción.

### La logística impacta a nuestra elección de plataforma tecnológica

La plataforma tecnológica de nuestro comercio electrónico debe responder a las necesidades de nuestra empresa, y no al revés. Por eso, antes de decidimos por una, es importante



*“El problema más grande que tiene cualquier comercio online. Ya no te cuento de Canarias, pero cualquier comercio online en España es la logística. Que es demasiado, demasiado cara”.*

**Microempresa, bienes de consumo, grado de internacionalización bajo, exporta mayoritariamente vía canales electrónicos.**

tener claros varios aspectos, por ejemplo desde dónde vamos a enviar los productos que vendemos a nuestros clientes.

En un entorno de venta internacional, existen diferentes enfoques según los países a los que queramos expandirnos, según nuestro producto y según el volumen de venta previsto. Si pretendemos servir desde un único almacén, la gestión del *stock* se simplifica, y una plataforma de *ecommerce* como las que hemos visto es más que suficiente. De esa forma, podemos cubrir varios países cercanos, o incluso una región más amplia como pueda ser toda Europa. Un buen ejemplo de este enfoque es Santafixie, una tienda *online* de bicicletas urbanas y accesorios que sirve a toda Europa desde Barcelona.

Con un solo almacén también podemos cubrir todo el mundo, y así lo demuestra Tradelnn, uno de los grandes *ecommerce* españoles, que vende material deportivo. Tiene un gran almacén en Gerona que trabaja 24 horas al día los siete días de la semana y que gestiona más de dos millones de productos al día. Desde ese almacén sirven a todo el mundo, haciendo que los gastos de envío, que se adaptan en función del país de destino, repercutan sobre el cliente. Tradelnn factura casi 500 millones de euros al año, y gasta casi 40 millones en logística (prácticamente, el *ebitda* que generan), lo que demuestra la importancia de que la plataforma tecnológica adapte elementos como los gastos de envío en función de los lugares de destino.

Por lo general con un único almacén es relativamente fácil cubrir toda Europa, pero si incrementamos mucho nuestro volumen de ventas y queremos optimizar costes, o bien si nos expandimos a otras regiones, como Latinoamérica, Estados Unidos o Asia-Pacífico, necesitaremos varios almacenes, por lo que se generarán dificultades operativas. Ese es el caso, por ejemplo, de Craftelier, una tienda *online* nacida hace años como extensión de una pequeña tienda física de manualidades en León, que, tras sobrepasar los 20 millones de euros de facturación anual, está penetrando en el mercado americano. Debido a esto, ha descentralizado sus almacenes y necesita gestionar inventario de productos en distintas regiones.

En estas situaciones, ya no resulta práctico que la plataforma *ecommerce* gestione el *stock*, ya que lo tenemos distribuido en cada almacén y solo es accesible para algunos países. En estos casos solemos necesitar o bien una tienda *online* distinta para cada región que gestione todo el inventario de esa región, o bien (lo más habitual) un ERP que se encargue de la gestión de *stock* multialmacén y de todo lo que eso conlleva. En muchos casos, también debemos tener en cuenta que gran parte del inventario no lo tenemos en nuestros almacenes y que debemos sincronizarnos con el inventario de nuestros proveedores.

Gráfico 5. En un ERP o incluso una plataforma de comercio electrónico podemos querer integrar el *stock* proveniente de distintos almacenes o tiendas.





### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

### 3.2 Plataformas tecnológicas de ecommerce para la venta internacional

Tener un ERP nos aporta mucha flexibilidad, no solo por la gestión del inventario de distintos almacenes (incluso dentro de una misma región), sino porque nos facilita acometer proyectos de omnicanalidad para así aprovechar el estocaje de la compañía de forma más global. Por ejemplo, hay marcas, como Castañer, que han optado por consolidar todo el inventario de sus tiendas físicas en su plataforma de comercio electrónico y así poder servir a los compradores *online* productos que solo se encuentran en la tienda física. Y también encontramos muchas marcas que integran la gestión de las tiendas físicas con su plataforma de comercio electrónico por medio de un *software* POS (*point of sale*) que se conecta directamente con la plataforma (Shopify POS, PrestaShop POS, etc.) o bien con el ERP.

Otra variable muy importante es la localización, es decir, la adaptación al lenguaje, la moneda, la cultura y otros aspectos que dependen de cada región donde vendemos. Hay muchos aspectos para tener en cuenta cuando estamos localizando nuestra tienda:

- Web traducida a todos los idiomas en los que queremos que vender. Traducciones tanto de páginas comunes (quiénes somos, política de privacidad, etc.) como las de productos y categorías.
- La necesidad de realizar ajustes SEO específicos para cada país, como las etiquetas hreflang, que nos permiten decirle a Google y otros buscadores para qué idioma está preparada cada web. Hay que tener especial cuidado en establecer bien los *'canonicals'* (etiquetas canónicas) para evitar contenido duplicado y otros problemas a nivel de SEO.
- Las monedas en las que se muestran los precios.
- Sin olvidar cuestiones básicas como asegurarnos de que el ERP y la plataforma de comercio electrónico y otros componentes tecnológicos aceptan direcciones con caracteres no españoles, entienden distintos formatos de dirección y tienen la capacidad de rellenar previamente datos como ciudades, códigos postales, etc.
- La logística y operaciones puede condicionar, en parte, cómo planteamos la infraestructura tecnológica de nuestra tienda *online*.



Hay que tener en cuenta todos estos aspectos a la hora de evaluar las plataformas de *ecommerce* que vayamos a utilizar, ya que no todas están igualmente adaptadas para las mismas situaciones, o no son igualmente adaptables para cada caso.

Esto nos lleva a que se puedan generar distintas combinaciones en función de nuestras decisiones. Por ejemplo:

- Idiomas y almacenes. Esto puede ocurrir si tenemos, por ejemplo, varias tiendas en inglés, pero cada una en una región servida por un almacén distinto.
- Idiomas y monedas. Lo ideal es poder simplificarlo a idiomas sin regiones y que las monedas sean configurables. Pero dependiendo de lo que se decida, algunos comercios electrónicos acaban teniendo un frontal para cada combinación de idioma y moneda (lo cual no es óptimo a nivel SEO).

Hay que tener en cuenta todos estos aspectos a la hora de evaluar las plataformas de *ecommerce* que vayamos a utilizar, ya que no todas están igualmente adaptadas para las mismas situaciones, o no son igualmente adaptables para cada caso. Así como la importancia que damos a cada uno de los elementos de la estrategia de internacionalización también puede guiar nuestra toma de decisiones. Por ejemplo:

- Plataformas como PrestaShop o WooCommerce son más adaptables a nivel de SEO que otras.
- Shopify ofrece soluciones integradas para facilitar la apertura de mercados con Shopify Markets.
- Global-e, que permite la externalización de nuestra venta *online* en mercados internacionales, nos puede interesar para simplificar las cosas.

Cada plataforma de comercio electrónico tiene sus restricciones y su forma de enfocar la venta en distintos países. Algunas permiten vender en múltiples países desde una sola tienda, otras permiten tener varios *front-ends* localizados distintos desde un *back-end* compartido, y otras requieren crear una tienda por cada país.

Antes de elegir la plataforma, debemos tener en cuenta las restricciones de cada una de ellas, pues influirá claramente a la hora de tomar una decisión. Para ello, podemos hablar directamente con el soporte de cada plataforma o con agencias especializadas en el desarrollo de estas.

#### Precios

Aunque puede considerarse parte de la localización, la gestión de precios merece mención aparte. En entornos de venta internacional, se suelen tener distintos precios para distintas regiones (siempre atendiendo a normativas como, por ejemplo, la que no permite precios distintos en distintos países de la UE). Esto sucede por muchos motivos. Por un lado, porque



*“Tener varias tarifas distintas, por ejemplo, una para Singapur, otra para Francia y otra para Estados Unidos, porque la de Estados Unidos es en dólares e incluye las aduanas, la de Singapur no incluye las aduanas, pero también es en dólares o la de Francia simplemente en euros tienes que tener tres tarifas distintas, vale, eso con Shopify tiene un coste y es un coste que a mí no me compensa”.*

**Empresa pequeña, bienes de consumo, grado de internacionalización alto, no exporta mayoritariamente vía canales electrónicos.**



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

### 3.2 Plataformas tecnológicas de ecommerce para la venta internacional

a veces incluimos en el precio del producto el coste logístico adicional que nos supone la venta *crossborder*, también porque hay mercados que estratégicamente nos generan más margen, o bien como resultado de la automatización de precios.

En estos casos, el uso de herramientas de actualización de precios automática aporta mucho valor dentro de nuestro *stack* tecnológico, y nos permite gestionar todo nuestro catálogo de productos e incluir a nuestros competidores, ya que estas herramientas se encargan de analizar continuamente los precios de estos en cada canal (webs propias, *marketplaces*, Google Shopping, etc.) y en cada país para así establecer el mejor precio para cada situación, siempre y cuando podamos garantizar un margen mínimo o los parámetros de negocio que configuraremos. Existen multitud de herramientas de este tipo, como Boardfy, Minderest, Crawlo, netRivals, Optimus Price y Venped, entre otras, que pueden conectarse a nuestra plataforma de comercio electrónico y dotarla de estas capacidades.

#### Gestión del *feed* de productos

En entornos de venta donde tenemos varios canales, como los *marketplaces*, necesitamos algún tipo de solución tecnológica capaz de gestionar la forma en que enviamos nuestro catálogo a cada punto de venta. En este caso los DFM (*data feed managers*) son particularmente útiles, pues se encargan de procesar nuestro catálogo de productos, saber qué productos queremos enviar a cada canal, aplicar lógicas de precios y otras restricciones que queremos aplicar a cada canal, y generar un fichero con el formato adecuado para enviar a cada *marketplace* o punto de venta.

Existe una gran variedad de plataformas de gestión de *feeds*. Cada plataforma de comercio electrónico suele tener algunos *plugins* o extensiones que permiten exportar el *feed* de productos a distintos *marketplaces*. Y también existen soluciones SaaS más completas, como Shoppingfeed, Lengow o Channel Advisor que son capaces de adaptar nuestro catálogo a casi cualquier *marketplace* o entorno.

Estas soluciones SaaS suelen tener un modelo de precios relativamente complejo que hay que conocer bien en cada caso, ya

que puede tener un gran impacto en nuestro margen. Algunas soluciones plantean un modelo de comisión por venta sobre todas las ventas realizadas en plataformas que explotan el *feed* de datos. Y en otros casos, el coste mensual se calcula en base al número de *marketplaces*, idiomas y países donde vamos a distribuir nuestro producto. Esto suele provocar que el precio suba mucho en cuanto empezamos a explorar muchos nuevos mercados, por eso es importante tener en cuenta el modelo de precios a la hora de elegir un gestor de *feeds* de productos.

En ocasiones, queremos ir un paso más allá en la gestión de nuestros productos, para lo cual necesitaremos extender las capacidades de nuestra plataforma de comercio electrónico y ERP con un PIM (*product information management system*), un *software* capaz de orquestar la información de nuestros productos, que se encuentra desperdigada entre numerosos sistemas, y asegurarse de que cada canal de venta tiene toda la información necesaria, tanto los precios como imágenes con características especiales y requerimientos más complejos. Una buena solución PIM es SalesLayer, y si necesitamos una orquestación más compleja con nuestro ERP, Smartie (de Onestic) puede ser una gran solución.

#### Pagos y transporte

El pago y la entrega de los productos también son elementos que podrían encajar en la localización, pero que tienen entidad propia debido a su complejidad y diversidad. Cada país tiene sus medios de pago preferidos, y algunos son muy distintos de aquellos a los que estamos habituados en España. Hay países donde triunfa el pago directamente desde la cuenta bancaria del cliente, y otros donde el cliente termina la compra en una tienda física. En países de Latinoamérica y en determinadas zonas del sudeste asiático, el bajo nivel de bancarización hace que las opciones de pago por defecto sean muy distintas. Por lo general, las plataformas de comercio electrónico ofrecen soluciones de pago en distintas monedas, bien de forma nativa o a través de *plugins*/módulos. Lo malo de este enfoque es tener que gestionar múltiples proveedores de pago para cada región, pues eso implica una mayor complejidad técnica y burocrática.



*“... nosotros sí que tuvimos problemas con el tema de implementar al principio la TPV virtual. ...hay determinados países, o por el tipo de entidades que son, universidades y demás, pueden tener más prohibiciones a la hora de hacer pagos con tarjetas de crédito, y salta la TPV y da error”.*

**Desarrollo de sensores, investigación con alto valor añadido. Presencia en el extranjero muy elevada y cuota *online* transfronteriza muy alta. Sin presencia en *marketplaces*.**

Desde hace años, se han popularizado plataformas de pago capaces de integrar distintos métodos de pago en una única plataforma y experiencia tanto para el cliente final como para el vendedor. Adyen, Mutsafepay, Monei y muchas otras permiten que solo tengamos que integrar una plataforma de pagos en nuestra tienda *online* y simplificar la gestión posterior. Con estas plataformas, podemos configurar distintos métodos de pago por país y por dispositivo, añadiendo inteligencia al proceso de pago y mejorando así la conversión. También suelen añadir funcionalidades antifraude, sistemas de *reporting* integrado y todo lo necesario para simplificar los pagos, cuya complejidad puede convertirse en un auténtico dolor de cabeza.

A nivel logístico, también existen soluciones que integran distintos proveedores de transporte, como Delivera o Sendcloud. El enfoque es similar al de las plataformas de pagos: permiten realizar el trabajo una sola vez e integrar varios proveedores y realizar cambios sin necesidad de tener que actualizar continuamente la plataforma de comercio electrónico.

También puede ser útil considerar plataformas como Cubbo, que se integran en nuestro comercio electrónico y gestionan todo el proceso logístico en distintos países de Latinoamérica, incluyendo los procesos de importación.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

### 3.2 Plataformas tecnológicas de ecommerce para la venta internacional

#### Fiscalidad

Otro aspecto crítico a la hora de internacionalizar, y que debemos abordar desde las herramientas digitales, es la fiscalidad. En el comercio internacional, la fiscalidad genera muchos problemas, tanto la hora de realizar facturas como de aplicar o pagar impuestos. Hay plataformas de comercio electrónico, como Shopify, que ya integran en el *checkout* (gracias al uso de Stripe) el cálculo del IVA en función de la dirección de facturación del comprador. Pero muchos comercios electrónicos siguen aplicando el 21% sin tener en cuenta que compradores de otros países deben pagar otros impuestos.

Existen soluciones que se integran con nuestra plataforma de comercio electrónico y simplifican esta gestión. Algunos ejemplos son Quaderno, Avalara, TaxJar y HelloTax. Además del cálculo del IVA, estas plataformas automatizan los procesos necesarios a la hora de presentar impuestos por cada país, y algunas gestionan todo el proceso de devoluciones y otros aspectos que pueden resultar problemáticos cuando operamos a gran escala.



*“Y luego las importaciones en los diferentes sitios, los IVA que hay que pagar. Descontar todo esto es mucho trabajo. (...) Sí, es mucho trabajo, pero no es imposible de hacer, es simplemente parte del negocio internacional”.*

**Microempresa, bienes de consumo, grado de internacionalización alto, exporta mayoritariamente vía canales electrónicos.**

#### B2C o B2B

Aunque la mayoría de lo que hemos tratado hasta el momento se aplica tanto a modelos de venta *online* al consumidor final (B2C) como a modelos de venta a otras empresas (B2B), hay que tener en cuenta que, dependiendo de nuestro modelo, algunas plataformas serán mejores que otras. Por ejemplo, la mayoría de las DNVB (marcas B2C nativas digitales) optan por Shopify por su facilidad de uso y porque tiene multitud de herramientas y funcionalidades adaptadas para ellas. Sin embargo, en el *I Estudio sobre eCommerce B2B en España*<sup>1</sup>, podemos ver que aproximadamente el 40% de los comercios electrónicos B2B eligen PrestaShop como plataforma por su gran capacidad de adaptación a las necesidades de la venta B2B.

En la venta B2B resultan fundamentales algunos aspectos específicos:

- Ciclos de venta más largos y complejos, que a menudo requieren intervención humana y la capacidad de hacer seguimiento de estos de forma omnicanal.
- Distintos precios por volumen de compra, por grupos de usuarios o por acuerdos específicos con determinados clientes B2B.
- Métodos de pago distintos, ya que en B2B se tienden a flexibilizar y se permiten pagos a crédito, a plazos, o a tantos días después de la venta.
- Los pedidos son más extensos y a menudo incluyen personalizaciones o productos con multitud de variantes.
- Por lo general, requiere la integración de un ERP por la complejidad de las operaciones y de la logística en estos entornos.

#### Radiografía de dos de las plataformas tecnológicas para comercio electrónico con más impacto: PrestaShop y Shopify

PrestaShop y Shopify son las plataformas de comercio electrónico más extendidas y con más posibilidades de vender *online* para empresas en crecimiento. A continuación, mostramos una tabla que permite compararlas y entender en qué destaca cada una de ellas en función de nuestras necesidades concretas.

	PRESTASHOP	SHOPIFY
<b>Elementos diferenciales</b>	Modelo Open de código abierto (Open Source) que no requiere comisión por venta ni pagos recurrentes.  Gran versatilidad y personalización al poderse modificar el código de la plataforma.	Plataforma SaaS, altamente escalable y robusta. Costes fijos mensuales reducidos y modelo de negocio principal basado en comisión sobre venta.  Pensada para personas sin demasiados conocimientos técnicos.
<b>Tipo de negocios para los que es más adecuada</b>	B2C con escalabilidad a medida que se incrementa la facturación.  Encaja muy bien en proyectos B2B por sus posibilidades de customización a las necesidades "especiales".	Es la plataforma por excelencia para marcas nativas digitales y emprendedores en el ámbito del comercio electrónico. Muy posicionada en marcas B2C.  Está expandiendo sus capacidades muy rápidamente a tiendas físicas (con su POS), y ahora con una línea B2B.
<b>Capacidades especiales para la internacionalización</b>	Ofrece capacidad multi tienda, que permite operar desde un mismo <i>back-office</i> en varias tiendas para distintos mercados.	Shopify Markets y Shopify Markets PRO facilitan tanto el análisis de nuevos mercados como el lanzamiento de estos mercados desde la propia plataforma.
<b>Pagos y logística</b>	Pagos 100% adaptables con PrestaShop Checkout, que admite hasta 20 divisas y vende en más de 190 países.  La parte logística, que es fundamental, está cubierta al 100% mediante el acuerdo con el grupo MBE ( <i>Mail Boxes</i> ).	Está disponible en 175 países y ofrece una gran alternativa de métodos de pago y de logística para esos países.  Es necesario que Shopify soporte un proveedor para poder utilizarlo.
<b>Mercados a los que resulta más fácil expandirse</b>	Latinoamérica, por la variedad de pagos y adaptación al mercado.  Por proximidad geográfica y temas logísticos, Portugal y Francia.	Los mercados más comunes para exportar usando Shopify son Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Australia y Europa.

<sup>1</sup> Publicado por Ágora Digital y Product Hackers, 2023, <https://p-h.es/b2b>.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

#### 3.2 Plataformas tecnológicas de ecommerce para la venta internacional

	PRESTASHOP	SHOPIFY
<b>Casos de éxito de empresas que se internacionalizan con la plataforma</b>	<p>Gran Velada: Está entrando de forma importante en mercados tan dispares como México y Europa central.</p> <p>Decántalo: Proyecto del mundo del vino con un nivel de facturación importante y con un alto desarrollo logístico (almacenes) en varias zonas de Europa.</p>	<p>Alohas (moda sostenible), que ha aprovechado la herramienta Translate &amp; Adapt para internacionalizarse de forma sencilla.</p> <p>Barner (gafas) ha desplegado Shopify Markets para sus 50 principales países, logrando así un 43% de incremento en la tasa de conversión.</p>
<b>Futuro de la plataforma</b>	<p>Fuerte apuesta por el B2B, en el que acapara ya el 40% del mercado.</p> <p>Sinergias con MBE, el grupo donde se ha integrado recientemente.</p>	<p>Fuerte evolución en B2B, por el que la compañía lleva unos años apostando.</p> <p>Gran apuesta por la integración de la inteligencia artificial para dar soporte al negocio.</p>

Esta tabla ha sido elaborada a partir de dos entrevistas:

- Entrevista a Jorge González (Head of Iberia and LATAM en PrestaShop): <https://p-h.es/icex-prestashop>
- Entrevista a Gonzalo Torres (Country Lead de Shopify en España): <https://p-h.es/icex-shopify>



*“Empezamos hace como 15 años y desde el principio tuvimos bastante claro que el mundo online era nuestro futuro. Hemos hecho una gran inversión y nos dedicamos, el 99% de nuestra facturación, es online”.*

**Comercialización de artículos religiosos, 99% venta online, uso de marketplaces, internacionalización media.**

### Recapitulando

La elección de una plataforma tecnológica de comercio electrónico es en realidad la elección de un *stack* que integra varias tecnologías, todas ellas orquestadas desde la plataforma de comercio electrónico. Debe responder a las necesidades de la empresa y debemos tener claros, como mínimo, los siguientes puntos:



### Agradecimientos

Agradecimientos especiales a Jorge González (Head of Iberia and LATAM en PrestaShop) y Gonzalo Torres (Country Lead de Shopify en España) por compartir a fondo con nosotros las capacidades de estas plataformas tecnológicas para estrategias de internacionalización.

En este capítulo he integrado comentarios, consejos y experiencias de profesionales con mucha experiencia en comercio electrónico, como Ismael Labrador (Tuvalum), Carlos Liébana (Factor Libre), Víctor Juárez (Mi Tienda de Arte), Carmen Gue-

rro (Clikalia), Luis Flores (Gioseppo), Josep Casas (Food for Joe), Txampa (Santafixie), Guillem Barnolas (Softspring), Esteban Cervi (Neolo), Joshua Ivars (La Tienda del Apicultor), Josep Deulofeu (Visibilidadon), Mercedes Gómez Varela (Wordline), Fernando Puente (Consultor), Sheila Escot (Qosmic) y Daniel Peña (Consultor).

Gracias a todos por vuestro tiempo, transparencia y valiosa información, que ha sido de vital importancia para la elaboración de este capítulo.



## 3 »

## Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

3.1 *Marketing online* y promoción en destinos

3.2 Plataformas tecnológicas de *ecommerce* para la venta internacional

3.3 Medios de pago en las transacciones internacionales

3.4 Aspectos legales del comercio electrónico transfronterizo

3.5 *Logística crossborder*

3.6 La atención al cliente en entornos internacionales

3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

### 3.3 Medios de pago en las transacciones internacionales

Carlos Gómez >



De nada sirve todo el trabajo realizado en el famoso *customer journey* si el cliente no dispone de un proceso de pago ágil, seguro y con la disponibilidad de medios de pago adecuada a su región geográfica.

Empresa grande, bienes de consumo, grado de internacionalización alto, no exporta mayoritariamente vía canales electrónicos.

Uno de los puntos más críticos en la experiencia del cliente siempre es lo relacionado con los medios de pago. En muchas ocasiones, las empresas nos centramos en ofrecer una web muy cuidada, con imágenes de alta calidad y textos atractivos y sugerentes, y en poner un fantástico inventario a disposición de nuestros clientes, pero después llega el momento de la verdad: transformar el carrito en una venta. Probablemente este es el momento en que, si no hemos elaborado una estrategia sólida, se produce una mayor fricción en el proceso de pago y, por tanto, una mayor tasa de carrito abandonado y ventas perdidas. De nada sirve todo el trabajo realizado en el famoso *customer journey* si el cliente no dispone de un proceso de pago ágil, seguro y con la disponibilidad de medios de pago adecuada a su región geográfica.

Como veremos a lo largo del capítulo, es imprescindible realizar un análisis tanto interno como externo para trazar una estrategia exitosa en la internacionalización del comercio electrónico, teniendo en cuenta elementos clave como los mercados en los que mi producto podrá penetrar de manera más rápida, los medios de pago más adecuados, la tecnología disponible, la operativa de los fondos (especialmente cuando estamos cobrando en moneda extranjera), así como la gestión de las posibles disputas o el fraude.

#### 1 Conceptos básicos

Cuando un cliente finaliza su compra y paga el servicio o producto de nuestra página web, se desencadena un proceso complejo en el que intervienen varios actores, independientemente de si el pago es instantáneo, como ocurre con una tarjeta de crédito o un *wallet*, o de si tiene lugar más tarde, como en el caso de una transferencia bancaria tradicional. Si tomamos como ejemplo un pago con tarjeta, podemos identificar los siguientes elementos:

- Cliente que realiza la compra.
- Comercio o *merchant* que realiza la venta.
- Banco emisor de la tarjeta del cliente.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del e-commerce internacional

### 3.3 Medios de pago en las transacciones internacionales

- Banco y/o adquirente del comercio, que procesa y liquida el pago con tarjeta al vendedor.
- Esquema de la tarjeta, que son las marcas que administran y marcan las reglas de procesado, como Visa, MasterCard, American Express o Diners Club.

Adicionalmente pueden intervenir otros actores como una pasarela de pago, que es básicamente el *software* que permite la comunicación entre las partes involucradas en el proceso, garantiza la seguridad y protege los datos sensibles. El ejemplo más característico en España es Redsys.

En el caso de autónomos o pequeñas empresas, este servicio se suele contratar a través de nuestra entidad bancaria habitual, que instala un TPV virtual en la web para procesar las compras de los clientes y recibir los fondos. El banco nos cobrará una comisión variable o descuento en función del tipo de tarjeta (personal o *consumer/corporativa* o *business*), marca (Visa, MasterCard, etc.) y tipo de operación (doméstica, transfronteriza europea o internacional). Estas comisiones se descontarán de los fondos que recibiremos del adquirente y se reflejarán en las liquidaciones periódicas que nos realicen desde nuestra entidad bancaria. Estas suelen ofrecer otros servicios relacionados con el procesado de pagos, como DCC (*dynamic currency conversion*), servicios TPV multidivisa, tokenización, gestión de disputas de clientes o *chargebacks*. Profundizaremos en estos términos más adelante.

Pero dependiendo del tamaño de la empresa y del grado de internacionalización de esta, el sistema puede requerir una mayor complejidad, debido a la necesidad de incorporar medios de pago alternativos, como PayPal o Klarna, de cobrar en una divisa distinta al euro o de gestionar las liquidaciones de los fondos. Para ello, aparte de las entidades bancarias, podemos contar con otros actores, como los proveedores de servicios de pago (PSP), entidades no financieras que integran los medios de pago y facilitan la conexión entre el cliente y el comercio, como Worldline, Stripe, Adyen, Worldpay o Paycomet, entre otros.

Todos estos elementos conformarán el ecosistema de medios de pago del comercio, que, dependiendo de su perfil y tamaño, deberá estar integrado en la plataforma de *e-commerce* o *marketplace* que se esté implementando.

## 2 Escenario actual

El impacto de la COVID-19 ha supuesto un cambio radical en muchos aspectos de nuestras vidas, por ejemplo en nuestros hábitos de compra. Las restricciones en el movimiento, el confinamiento forzoso y los cambios determinantes en los aspectos logísticos de la adquisición de bienes y servicios marcaron un antes y después en el sector del comercio electrónico, redefinieron el modelo de tienda física e impulsaron la virtualidad de los procesos de compra.

Entre 2018 y 2022, el comercio electrónico creció dos dígitos en la mayoría de las regiones, probablemente por influencia de la pandemia y por los hábitos de consumo de las generaciones más jóvenes, lo cual provocó una verdadera revolución que ha introducido nuevos actores en escena. Conceptos como el “compra ahora y paga más tarde” (BNPL), las billeteras digitales, el pago con criptomonedas o las soluciones de pago instantáneo basadas en *open banking* nos obligan a un proceso de formación y mejora continua con el objetivo de seguir innovando y ayudar a nuestras empresas a crecer.

En cuanto a los aspectos regulatorios, desde 2019 hemos sido testigos en el entorno de la Unión Europea de la aplicación de la DSP2, la Directiva revisada sobre servicios de pago<sup>1</sup>, que regula estos servicios y sus proveedores tanto en el entorno de la UE como en el Espacio Económico Europeo (EEE)<sup>2</sup>, y cuyos objetivos son mejorar la integración de los medios de pago en Europa, la seguridad y la protección de los clientes. Por tanto, esta directiva



Desde 2019 hemos sido testigos en el entorno de la Unión Europea de la aplicación de la DSP2, la Directiva revisada sobre servicios de pago.

**Microempresa, bienes de consumo, grado de internacionalización bajo, exporta mayoritariamente vía canales electrónicos.**

se aplica en cualquier operación entre dos de los países adheridos. Una de las novedades de mayor impacto para los comercios es la implantación de la autenticación reforzada de clientes (SCA, por sus siglas en inglés), proceso de verificación de doble factor para garantizar una mayor seguridad en las operaciones.

En EE UU encontramos un panorama más complejo, con un sistema regulatorio más laxo y fragmentado, liderado por la Reserva Federal pero también por la normativa legal de cada estado, y con un alto índice de autorregulación por parte de las marcas de tarjeta. Esta fragmentación y mayor número de entidades locales provocan un coste del procesamiento para el comercio más elevado en comparación con las operaciones en Europa. Casuísticas similares podemos encontrarlas en otras regiones del mundo, como Latinoamérica o el área de Asia-Pacífico.

Visto lo anterior, nosotros, como profesionales del *e-commerce*, nos vamos a encontrar con dos panoramas distintos a la hora de aceptar pagos transfronterizos: un modelo dentro de las fronteras europeas, regulado y, por tanto, que nos obliga a aplicar el proceso de doble autenticación; y un modelo *crossborder* con regiones fuera de la UE, en el cual no es necesario *a priori* el ARC, pero que está expuesto por tanto a una mayor posibilidad de fraude y a unos costes de procesamiento más elevados.

## 3 Aceptar tarjetas de crédito. La parte del león

Aproximadamente el 85% de las transacciones realizadas en comercios electrónicos de Europa y EE UU son pagadas con tarjetas de crédito o débito, por lo que es crucial comenzar a acometer nuestra estrategia de internacionalización poniendo el foco en este proceso mayoritario.

1 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32015L2366>.

2 Los estados miembros de la UE más Islandia, Liechtenstein y Noruega. Adicionalmente, Reino Unido también se ha adherido a los protocolos establecidos por la directiva PSD2, por sus siglas en inglés, Payment Services Directive.

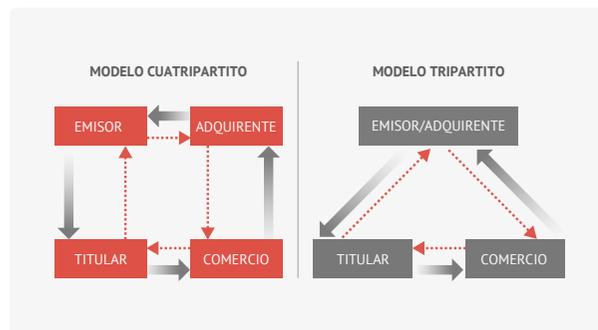


### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

#### 3.3 Medios de pago en las transacciones internacionales

Las marcas más extendidas globalmente, con diferencia, son Visa, MasterCard, American Express y Diners Club, seguidas de JCB (Japón) y Union Pay (China), y normalmente las aceptamos a través de nuestro banco adquirente o PSP.

Como hemos comentado en el epígrafe anterior, nuestra entidad bancaria adquirente nos cobrará una comisión o tasa de descuento en cada operación, dependiendo de si es una transacción doméstica, europea o internacional, de si la tarjeta es de consumo o de empresa y de si es una tarjeta de modelo a cuatro partes (Visa, MasterCard) o a tres partes (American Express o Diners). Si el modelo de aceptación implantado es a través de un PSP, este nos cobrará un importe por el uso de su plataforma.



Es posible que, en algunas propuestas comerciales, nos encontremos dos conceptos que en ocasiones pueden confundirse: la tasa de intercambio y la tasa de descuento. A grandes rasgos, la tasa de intercambio es el porcentaje del importe de la transacción que el banco adquirente paga al banco emisor para procesar esa transacción. Dentro de este concepto se incluyen los costes para la marca de la tarjeta y otros conceptos asociados. La tasa de descuento es el porcentaje que abonamos como comercio al banco adquirente por el procesamiento, cobro y liquidación de esa transacción, lo cual incluye principalmente la tasa de intercambio, que asume el banco, más su margen y otros conceptos adicionales.

Aparte del modelo de tasa de descuento (más habitual en la adquirencia de entidades bancarias), también podemos encontrarnos el modelo *Interchange+* (IC+) / *Interchange++* (IC++), especialmente en propuestas de PSP globales o en modelos más internacionalizados. Este esquema de precios tiene como objetivo una mayor transparencia al desglosar todos los conceptos que forman parte de la comisión que el comercio pagará a la entidad. Estos conceptos suelen detallarse en: comisión de *interchange* (que recibe el emisor de la tarjeta), comisión del esquema/marca (p. ej., Visa) y comisión del adquirente. Es cierto que este modelo puede proporcionar más información sobre los conceptos que conforman la comisión que estamos pagando al adquirente, pero tiene una mayor complejidad, ya que son muchas las variables que lo componen, como el país del comercio y el del emisor, el nivel de la tarjeta, la vertical del comercio, etc. Elegir un modelo u otro dependerá en gran medida de nuestras necesidades, de la dimensión del negocio y del nivel de análisis requerido en los costes financieros de procesamiento.

Con respecto a la operativa, hemos comentado que todas las transacciones en las que el emisor y el receptor del pago están dentro del Espacio Económico Europeo (más Reino Unido) están obligadas al proceso de doble autenticación (SCA), que básicamente consiste en la validación de la transacción con un mínimo de dos métodos de los tres disponibles:

1. Algo que el cliente sabe, normalmente el usuario y la contraseña de su cuenta bancaria.
2. Algo que el cliente es, basado en la biometría. Suele ser su huella dactilar o reconocimiento facial.
3. Algo que el cliente tiene, como el dispositivo móvil.

Este proceso obligatorio refuerza las medidas de seguridad tanto para el comercio como para el cliente, pero inevitablemente provoca mayor fricción en la transacción. Para minimizar dicha fricción contamos con dos herramientas muy útiles: las **excepciones** y **exenciones** del proceso de SCA dentro de la PSD2.

Las excepciones son situaciones en las cuales la PSD2 no se aplica y por tanto, tampoco el requisito de autenticación. Podemos resumirlas así:

- Instrumentos de pago anónimo, como tarjetas prepago.
- Operaciones *crossborder* en las que el emisor, el receptor o ambos no se encuentran dentro del Espacio Económico Europeo. Sería el caso de un comercio ubicado en España al que compra un cliente en Estados Unidos.
- Operaciones MO/TO (*mail order/telephone order*): Los pagos se desencadenan a través del correo electrónico o mail.
- Operaciones MIT (*merchant-initiated transactions*): Operaciones iniciadas por el comercio en las que existe un acuerdo previo entre el comercio y el cliente. Siempre se requiere que haya una transacción inicial que sí haya pasado por el doble proceso de autenticación. Uno de los casos más habituales es la suscripción a una plataforma de servicios como Netflix o Spotify.

Las exenciones son supuestos en los cuales se permite la no aplicación del SCA por considerarse transacciones de menor riesgo. La decisión de aplicarlas siempre es del banco emisor. Las más habituales son:

- Operaciones de comercio electrónico inferiores a 30 euros o equivalente en otras divisas. Si se realizan cinco transacciones consecutivas sin SCA o por valor acumulado de 100 euros, se aplicaría la SCA.
- Pagos corporativos seguros entre persona jurídicas. Se aplican en entornos B2B.
- Operaciones a favor de beneficiarios incluidos en listas blancas de un cliente, son gestionadas por el banco emisor.



Las excepciones son situaciones en las cuales la PSD2 no se aplica y, por tanto, tampoco el requisito de autenticación.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

#### 3.3 Medios de pago en las transacciones internacionales

- Operaciones TRA (*transaction risk analysis*) o de bajo riesgo de fraude: son operaciones que no requieren SCA basándose en los análisis de riesgo realizados por los bancos emisores y adquirentes.

A efectos prácticos, la aplicación del SCA se realiza a través del protocolo seguro 3DS, un proceso que permite el intercambio de información con el emisor de la tarjeta con el objetivo de reducir el fraude y aumentar la seguridad de la transacción. En los dos últimos años se ha producido la paulatina implantación de la 3DSv2, última versión de este protocolo.

Como hemos visto, dentro de la Unión Europea y Reino Unido, gran parte de las operaciones deben gestionarse a través de SCA, independientemente del uso que podamos hacer de las excepciones y exenciones, dependiendo del tipo de compra, del perfil del cliente y de nuestro modelo de negocio. Es evidente que una empresa de *retail* que comercialice bienes tecnológicos de alto valor difícilmente podrá acogerse a ninguna de las excepciones, pero un servicio de suscripción de *hosting web* o de *merchandising* de bajo valor sí que debería utilizarlas correctamente para mejorar la ratio de conversión de sus ventas.

En el caso de pagos fuera del Espacio Económico Europeo, no será necesaria la aplicación obligatoria de la SCA, ya que sería una transacción *crossborder*, pero atención: debemos mantener un equilibrio entre un modelo libre de fricciones para nuestros clientes y evitar posibles fraudes. La implantación de reglas de fraude por importes máximos, IP de conexión, BIN, *whitelists*, etc., es imprescindible a la hora de emprender la comercialización de nuestros productos en todos los casos, pero lo es aún más cuando salimos del entorno regulado de la Unión Europea.

La principal ventaja a la hora de comercializar nuestros productos dentro de la Unión Europea es que tanto la moneda de pago de nuestros clientes como la divisa que nos van a liquidar en nuestras cuentas es el euro, pero debemos contar con el procesamiento en otras monedas en mercados que pueden ser muy relevantes en el proceso de internacionalización, como Reino Unido o Estados Unidos. Para ello deberemos asegurarnos de que nuestros proveedores cuentan con la capacidad de procesamiento en dichos países y que disponen de herramientas como TPV virtuales multdivisa o DCC (*dynamic currency conversion*).

La DCC es una funcionalidad para compras en el extranjero que permite al cliente elegir el pago en su moneda propia o en la moneda local del comercio. El beneficio para el cliente es que será su banco emisor el que aplique el tipo de cambio, y para el comercio, una bonificación por parte de su banco adquirente.

#### Recomendaciones

- **Seguimiento y reporting:** tan importante es trabajar en el aumento de nuestras ventas como el análisis de los KO (ventas fallidas). El análisis de los errores de procesado nos ayuda a identificar las áreas de mejora, los potenciales errores de configuración de los TPV virtuales y las dificultades que se pueden encontrar nuestros clientes en el proceso de compra.
- **Proveedores:** es clave una comunicación fluida con nuestro proveedor de servicios de pago, tanto si es una entidad bancaria como un PSP. Debemos revisar los servicios incluidos en nuestro contrato, especialmente en lo relativo a las comisiones o tipos de descuento que nos aplican por los diferentes conceptos, tanto en los pagos como en las devoluciones, gestión de disputas o *chargebacks*, posibles comisiones por operativa *crossborder* o funcionalidad DCC.
- **Escalabilidad, seguridad y gestión del riesgo:** podemos sentirnos tentados de seleccionar el proveedor de pagos más económico para contener el coste financiero, que lógicamente repercute sobre el beneficio neto de nuestras ventas. Pero es imprescindible también un análisis cualitativo de parámetros como la escalabilidad (“¿Es capaz mi proveedor de prestarme el servicio necesario en nuevos mercados?”), las capacidades tecnológicas del panel de control, las herramientas de reporting, las alertas de riesgo, la gestión del fraude, la facilidad de implantación, etc.
- **Uso de las excepciones y exenciones contempladas en la PSD2:** los mecanismos de seguridad contemplados en los procesos de doble autenticación suponen una mayor seguridad para cliente y comercio, pero pueden ocasionar fricciones adicionales que dificulten el éxito de la venta. El empleo de las excepciones y exenciones disminuye dicha fricción y nos puede ayudar a vender más, aunque siempre equilibrando los dos factores esenciales: menor fricción posible a cliente y riesgo controlado.



En los últimos años los medios de pago alternativos (APM, por sus siglas en inglés) siguen creciendo en aceptación, y en ciertos mercados pueden ser un aspecto clave para nuestra implantación y crecimiento.

## 4 Medios de pago alternativos

Como hemos visto anteriormente, gran parte del comercio electrónico se sigue realizando a través de tarjetas, pero atención: en los últimos años los medios de pago alternativos (APM, por sus siglas en inglés) siguen creciendo en aceptación, y en ciertos mercados pueden ser un aspecto clave para nuestra implantación y crecimiento. Según el *Cross-Borders Payments and Ecommerce Report 2022-2023*, realizado por la publicación *The Paypers*<sup>3</sup>, para 2025, cerca del 25% de las operaciones de comercio electrónico se realizarán con medios de pago alternativos.

Globalmente existen más de 400 medios de pago alternativos al sistema clásico de tarjetas de crédito y débito, y a grandes rasgos podemos clasificarlos de la forma siguiente:

- Transferencias bancarias instantáneas y débito directo en tiempo real. Son soluciones que permiten la recepción de los pagos instantáneos a través de transferencias o débitos directos. Dentro de la zona euro contamos con el sistema SEPA Instant y con otros más locales, como Bizum (España) o iDEAL (Holanda). Fuera del entorno europeo hay casos tan exitosos como PIX, en Brasil.

<sup>3</sup> <https://thepayers.com/reports/cross-border-payments-and-ecommerce-report-20222023/r1259465>



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

#### 3.3 Medios de pago en las transacciones internacionales

- Carteras electrónicas o *e-wallets*: sistemas en los cuales el cliente vincula su cuenta bancaria a una aplicación de pago en su dispositivo. Algunos de los ejemplos más conocidos con presencia internacional son ApplePay, GooglePay, PayPal o Amazon Pay.
- Soluciones BNPL (compra ahora, paga más tarde): permiten el pago aplazado de los servicios o productos comprados. Ejemplos paradigmáticos son Klarna, empresa sueca que ofrece diferentes opciones de pago en la mayoría de los países de la Unión Europea, en Reino Unido y en Estados Unidos, y PayPal BNPL, que permite fraccionar las compras en varios plazos.
- Pago con criptomonedas: plataformas que permiten vincular las carteras electrónicas de criptoactivos con comercios para el pago de los servicios y productos. Ejemplos conocidos son BitPay, Coinbase o CoinGate. El comercio puede recibir directamente los fondos en criptomonedas a través de carteras digitales o, en algunos casos, recibir las liquidaciones en moneda fiduciaria como el euro o el dólar.

La implantación de estas soluciones se puede realizar, en la mayoría de los casos, a través de una integración directa o bien a través de un proveedor de sistemas de pago. Es tal la cantidad de opciones, que vuelve a ser necesario un análisis exhaustivo de nuestras necesidades y de los mercados potenciales que queremos acometer.

#### Recomendaciones

- Comprende a tu cliente y el mercado:

No todos los clientes y mercados tienen el mismo grado de aceptación de los APM, y muchos presentan una fuerte presencia local. Por tanto, no sobrecarguemos nuestro *ecommerce* con una pléyade de medios de pago que nuestros clientes no demandan. En este punto, el mensaje es claro: ofrezcamos aquellos que verdaderamente pueden incrementar nuestras ventas y que atraen la atención de nuestros clientes.

Varios ejemplos al respecto: si estamos vendiendo nuestros productos en España, probablemente necesitemos añadir Bizum como solución de pago instantáneo, PayPal por su capilaridad global y quizás alguna cartera digital adicional como ApplePay o GooglePay, pero no tendrá ningún sentido añadir Sofort, herramienta de transferencias muy popular en países como Alemania. Por el contrario, si queremos acceder a los mercados europeos, deberemos contar con soluciones muy populares de BNPL en los países nórdicos, como Klarna, o sistemas de pago instantáneo holandeses, como Ideal.

Reino Unido es un mercado muy maduro con un altísimo grado de aceptación de tarjetas, pero las billeteras electrónicas crecen significativamente, por lo que deberemos prever el uso de Paysafe a nivel local o PayPal a nivel global. Estados Unidos es un caso similar, con un uso cada vez más creciente de plataformas como PayPal, ApplePay o Affirm, una solución norteamericana de BNPL. En Latinoamérica no podemos olvidar las soluciones de pago aplazado y opciones locales, como PIX en Brasil u OXXO en México

- Selecciona el proveedor:

Gran parte de los APM ofrecen API y capacidades de integración *ad hoc* directas, pero es necesario valorar nuestra capacidad tecnológica interna. Cada conexión directa con un APM implica una gestión diferenciada, una atomización de la información (ya que dispondremos de diferentes paneles de control y herramientas de *reporting*), por lo que no son soluciones recomendadas si no se dispone de una estructura tecnológica interna sólida.

Basándonos en el análisis del punto anterior, es recomendable seleccionar un proveedor de servicios de pago que nos pueda ofrecer varios medios de pago alternativos a través de una única integración. Las ventajas principales serán una rápida escalabilidad, el acceso a nuevos medios de pago alternativos, consolidación de los datos y del *reporting*, así como una gestión unificada de las liquidaciones y los fondos.

Otro factor interesante es la figura del orquestador de pagos, herramienta tecnológica que, a través de reglas configurables, nos permite dirigir el tráfico de nuestras ventas a los medios de pago integrados más interesantes para nosotros, especialmente cuando acometemos un proceso de internacionalización en varios mercados y queremos ofrecer medios de pago alternativos específicos en cada uno de ellos. MONEI, BR-DGE o Checkout.com son algunos de los proveedores que ofrecen estos servicios.

	INTEGRACIÓN DIRECTA	INTEGRACIÓN CON PSP	INTEGRACIÓN CON ORQUESTADOR
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control total de la experiencia del cliente, independientemente del medio de pago integrado.</li> <li>• Consistencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez en la implantación</li> <li>• Facilidad para añadir o eliminar APM.</li> <li>• Cumplimiento delegado en el PSP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración única para conectar varios PSP o APM.</li> <li>• Experiencia unificada de cliente.</li> <li>• Facilidad para añadir o eliminar APM.</li> <li>• Procesos administrativos más sencillos: facturación, liquidación, conciliación.</li> </ul>
<b>Inconvenientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato directo con cada uno de los APM.</li> <li>• Proyectos múltiples.</li> <li>• Coste interno de integración.</li> <li>• Plazos de implantación más largos.</li> <li>• Tareas de mantenimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor dependencia del proveedor.</li> <li>• Necesidad de integrar varios PSP para cubrir todos los mercados de destino.</li> <li>• Diferentes experiencias de cliente según el medio de pago seleccionado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta dependencia del orquestador.</li> <li>• Incremento de costes en el procesamiento.</li> <li>• Disponibilidad limitada del inventario del orquestador.</li> </ul>



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

### 3.3 Medios de pago en las transacciones internacionales

- Control de costes financieros:

Analiza los costes de cada medio de pago alternativo antes de su implantación. Parece obvio, pero en muchas ocasiones ofrecer determinados APM puede mermar en exceso el beneficio neto de cada operación. Los sistemas de transferencias/débitos instantáneos suelen contar con unos tipos de descuento muy ajustados, que en ocasiones pueden ser inferiores a los costes de procesado de tarjeta, pero otros, como las soluciones de BNPL, pueden incrementarlos. El consejo es claro: analicemos márgenes y el impacto que el coste de procesado tiene sobre la rentabilidad de nuestros productos y servicios.

- Innovación:

Es importante mantenerse al día de los nuevos productos y funcionalidades a través de eventos sectoriales, foros, blogs e información de la prensa especializada, blogs de proveedores, etc. La industria *fintech* sigue evolucionando muy rápido, y lo que hoy es válido y exitoso puede no serlo mañana.

## 5 Marketplaces y pagos digitales entre empresas

A la hora de comercializar productos o servicios, podemos hacerlo directamente a través de nuestra web o bien utilizar una plataforma que medie entre empresas que quieran vender sus productos y clientes que desean comprarlos, son los denominados *marketplaces*. Amazon, AliExpress o Airbnb son algunos ejemplos muy conocidos.

El uso de un *marketplace* puede aportar muchas ventajas, como el acceso a una mayor cartera potencial de clientes o facilidades logísticas en la distribución, pero también hay elementos relacionados con los medios de pago para tener en cuenta.



Asegurarnos de que el *marketplace* cumple rigurosamente con el tratamiento y la protección de datos.

A la hora de elegir colaborar con un *marketplace* debemos:

- Asegurarnos de que el *marketplace* cumple rigurosamente con el tratamiento y la protección de datos. No olvidemos que deberá manejar información altamente sensible, como números de tarjeta y la identidad de los clientes.
- Entender claramente el proceso de liquidación de los fondos, especialmente en lo relativo a los plazos. Normalmente la liquidación se realiza en unos períodos previamente establecidos o a demanda del comercio en algunos casos.
- Estar al tanto de posibles comisiones del *marketplace* por el procesado de los pagos de clientes.
- Comprender bien el modelo de *ecommerce* de la plataforma, especialmente si utiliza procesos más complejos, como por ejemplo los pagos con depósito en garantía (*escrow*), que consisten, básicamente, en un intermediario que aporta una cuenta en la que el cliente paga el servicio/producto. El intermediario no abona el dinero al comercio hasta que el cliente recibe su pedido. Suele utilizarse en plataformas de *marketplace* como AliExpress o Alibaba, y su ventaja principal es la seguridad en la transacción, lo que genera una mayor confianza en el cliente.

Cuando las transacciones de pago se producen entre empresas (pagos B2B), se pueden realizar de múltiples maneras, desde una transferencia ordinaria interbancaria a métodos más sofisticados, entre los que podemos mencionar:

- Transferencias instantáneas: permiten el pago a través de diferentes entidades bancarias al momento. SEPA Instant es una iniciativa de la Unión Europea para impulsar los pagos dentro de los estados miembros y asociados de manera instantánea y segura.
- Tarjetas virtuales B2B: el comercio contrata un servicio de tarjetas virtuales con un proveedor *fintech* para los pagos a sus proveedores, generando una tarjeta virtual de un solo uso por un importe/rango determinado. Tiene como principales ventajas la seguridad en la transacción, la facilidad en la conciliación de los pagos y un menor riesgo de fraude.

## 6 Conclusiones

Hemos repasado brevemente los puntos más relevantes en lo que respecta a los medios de pago, pero no olvidemos que, para la potenciación de nuestras ventas en otros mercados, es imprescindible la consistencia y la transparencia en todo el proceso de compra, desde la llegada del cliente a nuestra web hasta el pago, la confirmación y el envío de los productos y servicios. La localización y la traducción de nuestra plataforma de *ecommerce*, la consistencia del lenguaje utilizado (algo aún más imprescindible en los términos y condiciones), la claridad en las condiciones de cada uno de los medios de pago ofrecidos, las divisas en las que se puede pagar y una experiencia sin fricciones serán los elementos clave para incrementar las tasas de conversión.

Comprender la cultura y los hábitos de compra de los clientes en otros mercados debe ser una fase previa a la selección e implantación de los medios de pago que conformarán nuestro ecosistema, y debemos procurar siempre adaptarnos a la demanda e incorporar aquellas ventajas que nos diferencien de la competencia. Un ejemplo es el caso de Destinia, que, en 2015, se convirtió en una de las primeras agencias de viajes *online* que incorporaron el pago con criptomonedas en su portafolio de medios de pago.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del e-commerce internacional

#### 3.3 Medios de pago en las transacciones internacionales

La regulación y, por tanto, su cumplimiento puede parecer complejos, pero la internacionalización dentro del Espacio Económico Europeo tiene la ventaja de contar con una norma común para todos los países integrantes, y en la mayoría de los casos contaremos con recibir el soporte de los procesadores de pagos y de los bancos adquirentes. Definamos también dentro de nuestra estrategia la gestión de los riesgos y el fraude, apoyándonos en nuestros proveedores habituales y si el volumen de negocio lo justifica, contemplando la posibilidad de contratar proveedores específicos en la gestión de alertas y fraude.

Prestemos mucha atención a la globalidad y la localidad: un ecosistema equilibrado de medios de pago debe incluir aquellos ampliamente aceptados globalmente, como las tarjetas de crédito o PayPal, pero también aquellos específicos de los mercados internacionales en los que queremos incidir. Si nuestro objetivo es introducirnos en EE UU y aumentar rápidamente nuestra tasa de conversión, quizás es más interesante contar con un socio internacional con licencias de adquisición locales, que solo emplear el servicio de adquisición de nuestra entidad bancaria habitual. Trazar una estrategia específica para cada país es imprescindible para el éxito.

La gestión de los medios de pago no termina cuando el cliente finaliza su compra. Posteriormente, hay un proceso de liquidación y conciliación que probablemente afecte a las áreas de tesorería y finanzas, pero que con total seguridad estará condicionado por las decisiones del responsable de medios de pago. A este respecto es muy recomendable lo siguiente:

- **Disponibilidad de los fondos:** en el proceso de negociación con los proveedores de medios de pago, revisemos y confirmemos la disponibilidad de los fondos en nuestras cuentas o *wallets*. No es lo mismo que un cliente pague a través de una transferencia SEPA Instant, de forma que dispongamos de los saldos de manera prácticamente inmediata en nuestras cuentas bancarias, a que lo haga con una tarjeta de crédito o con PayPal. Cada proveedor de medios de pago tiene

una política distinta al respecto en función de nuestro nivel de riesgo, por lo que pueden aplicar períodos de carencia o retenciones de varios días e incluso semanas, especialmente en los casos de sectores de alto riesgo como agencias de viajes, casas de apuestas, empresas relacionadas con las criptomonedas o seguros de protección de pagos.

- **Cobros en divisa diferente a euro:** en el proceso de configuración de un medio de pago, definiremos las cuentas bancarias en las que recibiremos los fondos, por lo que, en la gran mayoría de los países de la Unión Europea, estaremos manejando la misma moneda en la que nos pagarán nuestros clientes. Pero no olvidemos que también podemos tener clientes en Hungría que nos paguen con florines húngaros, en Suecia con coronas suecas, en dólares en Estados Unidos o en libras en Reino Unido.

Es muy importante definir cómo se calculan y reciben las liquidaciones, ya que en la mayoría de los casos será el proveedor el que aplicará una tarifa de transacción internacional (*forex fee*) o tipo de cambio para la recepción de los fondos en moneda euro. Debemos analizar cuál es el modelo más interesante para nosotros, como por ejemplo que nuestra entidad bancaria nos liquide este tipo de operaciones de divisa extranjera a euro con carácter diario, aplicando el tipo de cambio medio de la entidad.

Pero puede ser beneficioso explorar otras fórmulas, como la apertura de cuentas en divisas extranjeras como dólar o libra para recibir los cobros directamente en estas divisas sin convertirlos a euros. Este modelo suele emplearse cuando tenemos necesidades de pago en moneda extranjera y se netean los cobros entrantes (*pay-in*) con los pagos a nuestros proveedores finales (*pay-out*). Para las empresas que cuenten con un volumen de cobros y liquidaciones muy elevados en moneda extranjera, puede resultar muy interesante la contratación de seguros de cambio para aminorar el impacto por las fluctuaciones de moneda.



### 3 »

## Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

3.1 *Marketing online* y promoción en destinos

3.2 Plataformas tecnológicas de *ecommerce* para la venta internacional

3.3 Medios de pago en las transacciones internacionales

3.4 Aspectos legales del comercio electrónico transfronterizo

3.5 *Logística crossborder*

3.6 La atención al cliente en entornos internacionales

3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

### 3.4 Aspectos legales del comercio electrónico transfronterizo

Iñaki Uriarte Landa >



La regulación de los aspectos mercantiles del comercio electrónico puede variar de un país a otro. Cada jurisdicción tiene su propio marco legal y normas específicas acerca de protección de datos, protección al consumidor, derechos de propiedad intelectual, seguridad de los productos o servicios, publicidad, etc.

#### Introducción

En relación con el comercio electrónico internacional, hay que tener en cuenta una serie de aspectos legales y mercantiles que influyen en el funcionamiento y desarrollo de una empresa cuando realiza la actividad de venta *online* de productos, servicios o contenidos. En este capítulo, exploraremos algunos de estos aspectos y especialidades legales asociadas al comercio electrónico.

La contratación mercantil es un elemento central en el comercio electrónico internacional. A través de las plataformas digitales, las empresas pueden celebrar contratos de compraventa, acuerdos de distribución, contratos de licencia, entre otros. Sin embargo, existen particularidades que se deben tener en cuenta en el ámbito internacional.

La determinación de la ley aplicable en caso de disputas es un aspecto crucial. En muchos casos, las partes pueden optar por establecer la ley que regirá su contrato, pero si no se especifica, pueden surgir conflictos en cuanto a la jurisdicción y la legislación aplicable. Es importante establecer mecanismos para la resolución de disputas que puedan plantearse en relación con la página web y las transacciones *online*. Esto puede incluir cláusulas de resolución de disputas, arbitraje o elección de jurisdicción en los términos y condiciones de la página web. En los casos de comercio electrónico con consumidores, es necesario tener en cuenta que, a nivel europeo, tanto la jurisdicción como la legislación aplicable será la del país donde se encuentre el domicilio del consumidor.

Por lo tanto, es fundamental definir claramente estos aspectos en los contratos comerciales internacionales. Y, en este sentido, es necesario tener muy en cuenta si el público al que nos dirigimos tiene carácter profesional o particular, es decir, si estamos desarrollando un comercio electrónico B2B o B2C, porque en el caso de que sea B2C, existen normas que protegen de una forma más directa a los consumidores.

Además, la regulación de los aspectos mercantiles del comercio electrónico puede variar de un país a otro. Cada jurisdicción tiene su propio marco legal y normas específicas acerca de protección de datos, protección al consumidor, derechos de propiedad intelectual, seguridad de los productos o servicios, publicidad, etc.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

#### 3.4 Aspectos legales del comercio electrónico transfronterizo

En el ámbito de la propiedad intelectual, las empresas deben asegurarse de respetar los derechos de propiedad intelectual de terceros y de proteger sus propios derechos en relación con la página web. Esto puede incluir registrar marcas comerciales, obtener licencias de uso de contenidos y evitar la infracción de derechos de autor.

Estas diferencias generan a veces complicaciones para las empresas que operan a nivel internacional, ya que deben cumplir múltiples requisitos legales y adaptarse a las particularidades de cada país en el que operan. La falta de conocimiento y comprensión de estas especialidades legales puede dar lugar a sanciones o litigios costosos.

Otro aspecto relevante es la seguridad y confianza en las transacciones electrónicas. El comercio electrónico internacional implica la transferencia de información sensible y la realización de pagos en línea. Por lo tanto, es crucial establecer medidas de seguridad efectivas para proteger los datos de los clientes y garantizar la integridad de las transacciones. La implementación de sistemas de encriptación, autenticación y protección contra el fraude es esencial para reforzar la confianza de los consumidores y fomentar la adopción del comercio electrónico.

Asimismo, el comercio electrónico internacional también plantea desafíos en términos de logística y cumplimiento normativo. Las empresas deben considerar aspectos como el transporte transfronterizo, la gestión aduanera, los impuestos y los aranceles, entre otros. Estas cuestiones pueden ser complejas y requerir la colaboración con terceros, como agentes de aduanas o empresas de logística especializadas en comercio internacional.

También deben establecer políticas claras en cuanto a la protección de datos personales y la privacidad de los clientes. El cumplimiento de las leyes de protección de datos, como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en la Unión Europea, es esencial para evitar sanciones y mantener la confianza de los consumidores.

Finalmente, otro aspecto importante a considerar son las regulaciones específicas sobre seguridad de los productos y los requisitos sanitarios que puedan existir en el país de destino según el tipo de producto o servicio que se vaya a vender *online*, como por ejemplo los que afectan a la venta de productos de alimentación.

## 1 Estructuras legales de distribución en el comercio internacional

Antes de comenzar el desarrollo de un proyecto de comercio electrónico internacional entendemos que es necesario tener en cuenta, además de la forma jurídica de la entidad que va a desarrollar la actividad, cuál es la estructura de distribución comercial que más conviene adoptar según los recursos de la entidad. Hay que tener en cuenta que las empresas, al establecer su modelo de distribución internacional y su presencia en diferentes mercados, pueden considerar diferentes estructuras, que variarán según la estrategia de expansión y los objetivos comerciales de cada una.

A continuación, se describen las principales estructuras legales de negocio para desarrollar una actividad de comercio electrónico a nivel internacional. Para la adopción de una estructura u otra es necesario realizar previamente un análisis de las ventajas e inconvenientes de cada una desde diferentes puntos de vista y evaluar cuidadosamente las implicaciones legales y fiscales.

### 1.1 Filiales

Las filiales son entidades legales independientes que son propiedad total o parcial de una empresa matriz. Establecer filiales en el país de destino implica crear una entidad legal separada en dicho país. Esto permite a la empresa tener una presencia física y operativa en esos mercados. Las filiales pueden ser responsables de ventas, distribución, *marketing* y otras actividades comerciales en el país de destino. Entre las ventajas de las fi-

liales están la limitación de la responsabilidad de la empresa matriz, el cumplimiento normativo local y la protección de la marca. Sin embargo, establecer y operar filiales puede ser complejo desde el punto de vista legal y administrativo.

### 1.2 Establecimientos permanentes

Los establecimientos permanentes son la presencia física continua de la empresa en un país extranjero, como una oficina, una tienda o una instalación de producción. Este tipo de estructura implica una conexión física con dicho país y está sujeta a las leyes y regulaciones locales. Los establecimientos permanentes pueden permitir una mayor adaptación a las necesidades del mercado local y un control directo sobre las operaciones. Sin embargo, también implican una responsabilidad ilimitada y pueden estar sujetos a requisitos de registro y licencias específicas.



*“Yo echo en falta el que podamos posicionar, o sea, el convertir nuestra empresa en una empresa global. Al final, como te decía antes, aunque sea todo virtual la paradoja es que necesitamos que territorialmente tengamos sedes, nuestro mayor problema ahora mismo es tener sedes a nivel y poder costearlo, ¿no? Tener pues eso, una sede en Nueva York, que hoy en día cuando se hace una sede no hace falta una oficina física, pero sí tener un personal, un personal en Nueva York, un personal en Miami, un personal en Brasil, ese es nuestro mayor problema”.*

**Microempresa, servicios de educación, sanidad y cultura, grado de internacionalización medio, exporta mayoritariamente vía canales electrónicos.**



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del e-commerce internacional

### 3.4 Aspectos legales del comercio electrónico transfronterizo

#### 1.3 Proveedores de servicios

En lugar de establecer una presencia física en el extranjero, las empresas pueden optar por trabajar con proveedores de servicios locales. Esto implica externalizar ciertas funciones comerciales a terceros, como logística, almacenamiento, distribución, atención al cliente o servicios de pago. Al colaborar con proveedores de servicios, las empresas pueden aprovechar la experiencia local y la infraestructura existente sin tener que asumir la responsabilidad directa de operar en el país de destino. No obstante, es importante establecer acuerdos claros y definir las responsabilidades y los términos de la colaboración con los proveedores de servicios.

#### 1.4 Marketplaces

Los *marketplaces* o *appstores* son plataformas *online* que reúnen a vendedores y compradores en un solo lugar para la venta de cualquier tipo de producto, contenido o servicio, como vídeos, alojamiento, experiencias, etc. Estas plataformas proporcionan una infraestructura digital para que las empresas ofrezcan sus productos o servicios a un público más amplio a nivel mundial. Que una empresa con sede en España participe en un *marketplace* o *appstore*, según el tipo de producto o contenido que se venda, puede ser una forma eficiente de llegar a clientes internacionales sin necesidad de establecer una presencia física en múltiples países, como ocurre en algunos de los supuestos mencionados anteriormente. Sin embargo, las empresas deben tener en cuenta que están sujetas a las políticas y decisiones de la plataforma, lo que puede limitar su control sobre aspectos como la gestión de datos y la personalización de la experiencia del cliente. Además, los *marketplaces* suelen cobrar comisiones y tarifas por las transacciones realizadas.

#### 1.5 Página web

Una presencia en línea a través de una página web multidioma puede ser esencial en el comercio electrónico internacional, pues permite a las empresas presentar su marca, promocionar sus productos o servicios y facilitar transacciones comerciales en línea. A

través de una página web, las empresas pueden llegar a clientes internacionales y expandir su alcance global. Sin embargo, es importante tener en cuenta los aspectos legales relacionados con la página web en el comercio electrónico internacional.

## 2 Normativa reguladora del comercio electrónico internacional

Las normas que regulan el comercio electrónico internacional pueden variar en función del país y de los acuerdos vigentes entre países o regiones, algunos de los cuales desempeñan un papel importante en la regulación del comercio electrónico a nivel internacional. A continuación, se recoge un listado no exhaustivo de estos acuerdos a nivel global y regional en nuestro entorno europeo más próximo.

### 2.1 Acuerdos internacionales

- Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS)<sup>1</sup>. Contiene disposiciones aplicables al comercio transfronterizo de servicios, incluido el comercio electrónico.
- Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC)<sup>2</sup>. Proporciona protección de la propiedad intelectual a los bienes y servicios digitales.
- Ley Modelo de la UNCITRAL sobre Comercio Electrónico<sup>3</sup>. Proporciona un marco para el reconocimiento legal y la facilitación de contratos electrónicos, firmas electrónicas y otras transacciones electrónicas.
- Convención de las Naciones Unidas sobre la Utilización de las Comunicaciones Electrónicas en los Contratos Internacionales (UNCUECIC)<sup>4</sup>. Establece normas uniformes para la utilización de las comunicaciones electrónicas en los contratos internacionales.
- Marco de privacidad de la APEC<sup>5</sup>. Establece principios de privacidad para el flujo transfronterizo de información personal en la región Asia-Pacífico.

### 2.2 Normativa de la Unión Europea (UE):

- Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)<sup>6</sup>. Regula la recogida, uso y protección de datos personales para las empresas que operan en la UE.
- Decisión de Adecuación UE-EE. UU<sup>7</sup>. Regula las transferencias de datos entre la UE y EE. UU.
- Directiva sobre comercio electrónico<sup>8</sup>. Aborda aspectos del comercio electrónico como contratos en línea, requisitos de información y responsabilidad de intermediarios.
- Reglamento de geobloqueo<sup>9</sup>. Regula las restricciones geográficas en el acceso y la venta en línea de bienes y servicios.
- Reglamento de P2B<sup>10</sup>. Regula las relaciones entre plataformas en línea y empresas.

1 [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/serv\\_s/gatsqa\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/gatsqa_s.htm)

2 [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/27-trips\\_01\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/27-trips_01_s.htm)

3 [https://uncitral.un.org/es/texts/ecommerce/modellaw/electronic\\_commerce](https://uncitral.un.org/es/texts/ecommerce/modellaw/electronic_commerce)

4 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52015PC0595>

5 [https://www.apec.org/publications/2017/08/apec-privacy-framework-\(2015\)](https://www.apec.org/publications/2017/08/apec-privacy-framework-(2015))

6 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32016R0679>

7 [https://commission.europa.eu/system/files/2023-07/Adequacy%20decision%20EU-US%20Data%20Privacy%20Framework\\_en.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-07/Adequacy%20decision%20EU-US%20Data%20Privacy%20Framework_en.pdf)

8 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=celex%3A32000L0031>

9 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX%3A32018R0302>

10 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32019R1150>



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

### 3.4 Aspectos legales del comercio electrónico transfronterizo



“Ahora recientemente la obligatoriedad de estar registrados en el ámbito de gestión de residuos electrónicos, esto se nos ha añadido a que somos una startup, somos una empresa muy pequeña”.

Fabricantes de instrumentos musicales, venta online muy elevada, internacionalización muy elevada.

- Reglamento DSA<sup>11</sup>. Regula los servicios digitales y establece obligaciones para las plataformas en línea (reglamento de servicios digitales).
- Directiva ADR<sup>12</sup>. Trata sobre la resolución alternativa de disputas en el ámbito del consumo (directiva sobre resolución alternativa de disputas).
- Directiva sobre condiciones generales de contratación y cláusulas abusivas<sup>13</sup>.
- Propuesta de Reglamento por el que se insta un marco para el establecimiento de requisitos de diseño ecológico aplicables a los productos sostenibles<sup>14</sup>.
- Propuesta de Directiva relativa a la justificación y comunicación de alegaciones medioambientales explícitas (Directiva sobre alegaciones ecológicas)<sup>15</sup>.
- Propuesta de Directiva por la que se modifica la Directiva 2008/98/CE, sobre los residuos<sup>16</sup>.

Las normas y reglamentos que rigen el comercio electrónico internacional evolucionan constantemente a medida que surgen nuevos retos y oportunidades en la economía digital. Por lo tanto, las empresas dedicadas al comercio electrónico internacional deben mantenerse actualizadas sobre las leyes y reglamentos aplicables en las jurisdicciones donde tengan presencia.

## 3 Aspectos fiscales y aduaneros del comercio electrónico internacional

### 3.1 Introducción

En el comercio electrónico internacional, existen varios aspectos fiscales que las empresas deben tener en cuenta. Estos aspectos varían según el modelo de distribución por el que haya optado la empresa, según el país y según las regulaciones fiscales específicas del tipo de producto o servicio que se venda. Algunos aspectos comunes que es necesario considerar son:

- **Impuestos sobre las ventas:** Cada país puede tener reglas diferentes en cuanto a la aplicación de impuestos sobre las ventas (*sales tax* o valor agregado), como, por ejemplo, el IVA en los países de la UE. Las empresas deben asegurarse de comprender las obligaciones fiscales de las ventas en los países a los que envían sus productos o en los que ofrecen sus servicios.
- **Establecimiento fiscal:** Dependiendo del nivel de actividad y de presencia en un país específico, la empresa puede estar obligada a registrarse y cumplir con las obligaciones fiscales en ese país. Estas obligaciones pueden incluir la presentación de declaraciones de impuestos, el pago de impuestos sobre la renta y la retención de impuestos de empleados, entre otros.
- **Doble imposición:** Al operar en diferentes países, las empresas pueden estar sujetas a doble imposición, lo que significa tener que pagar impuestos en más de un país sobre los mismos ingresos. Los tratados fiscales internacionales pueden ayudar a mitigar este problema, permitiendo la eliminación o reducción de la doble imposición.
- **Precios de transferencia:** Según el modelo de distribución internacional por el que se haya optado, si la empresa realiza transacciones comerciales con sus filiales, sucursales o entidades relacionadas en diferentes países, es importante considerar los precios de transferencia en las operaciones



“Pero resulta que después yo vendo a España, ¿vale?, y por las compras que tengo en España tal y cual, España me tiene que devolver dinero, y me tengo que esperar seis meses o más, a recuperar este dinero. Y resulta que si miro el trimestre me quedo a cero, si miro el IVA que pago en Europa y el IVA que me debe España, me quedo a cero. Esto es un problema de tesorería gigante”.

Fabricantes de instrumentos musicales, venta online muy elevada, internacionalización muy elevada.

vinculadas. Los precios son aquellos a los que se transfieren bienes, servicios o propiedad intelectual entre las empresas del grupo. Estos precios deben ajustarse a los criterios establecidos por las autoridades fiscales para evitar la manipulación y garantizar que se aplica un precio de mercado justo.

- 11 El nombre de la normativa es oficialmente Ley de Servicios Digitales (Digital Services Act) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TX/?uri=celex%3A32022R2065>
- 12 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32013L0011>
- 13 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A31993L0013>
- 14 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52022PC0142>
- 15 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52023PC0166>
- 16 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52015PC0595>



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

#### 3.4 Aspectos legales del comercio electrónico transfronterizo

- **Retención de impuestos:** Al realizar pagos internacionales, especialmente a proveedores extranjeros, pueden aplicarse reglas de retención de impuestos. Es fundamental comprender las regulaciones fiscales en cada país y asegurarse de cumplirlas.
- **Normativas fiscales de importación y exportación:** En el comercio electrónico internacional, las empresas europeas también deben considerar las implicaciones fiscales de importar y exportar bienes a países fuera del Espacio Económico Europeo, como aranceles aduaneros, impuestos de importación y otros impuestos o tarifas existentes en el país a donde se realizan los envíos.

Las regulaciones fiscales son complejas y están sujetas a cambios. Por lo tanto, es aconsejable contar con el asesoramiento de profesionales expertos en materia fiscal y consultar con las autoridades fiscales relevantes de cada país al que dirijamos nuestras ventas, para así asegurarnos de cumplir con las obligaciones fiscales establecidas en el comercio electrónico internacional.

#### 3.2 Impuestos sobre ventas

En el ámbito de los impuestos sobre las ventas a consumidores, como el IVA, se ha producido una serie de cambios muy relevantes en los últimos tiempos a nivel europeo. El 1 de julio de 2021 cambiaron las normas del IVA aplicables a las actividades transfronterizas de comercio electrónico entre empresas y consumidores (B2C). El motivo de estos cambios fue superar las barreras a las ventas transfronterizas *online* y abordar los desafíos derivados de los regímenes del IVA para las ventas a distancia de bienes y para la importación de envíos de bajo valor.

Los cambios afectan a todos los integrantes de la cadena de suministro del comercio electrónico, desde los vendedores *online* y los *marketplaces* de dentro y fuera de la UE, hasta los consumidores, pasando por los operadores postales y las empresas de mensajería, las administraciones aduaneras y fiscales, etc.

##### 3.2.1 Vendedores *online*

De acuerdo con estos cambios, los vendedores *online*, incluidos los *marketplaces*, pueden registrarse en un Estado miembro de la UE a través del proceso de ventanilla única (OSS) (One-Stop Shop). Este mecanismo, habilitado por las Haciendas Públicas de todos los Estados miembros, es válido para presentar la declaración y el pago del IVA de todas las ventas *online* de bienes y las prestaciones transfronterizas de servicios a clientes dentro de la UE, sin tener que hacerlo en cada uno de Estados miembros donde se entreguen los productos o donde esté situado el consumidor.

##### 3.2.2 Exenciones del IVA

Se suprime la exención del IVA a la importación de pequeños envíos de un valor de hasta 22 euros. Esto significa que todas las mercancías importadas en la UE están sujetas al IVA.

##### 3.2.3 Nuevo umbral de 10.000 euros para toda la UE

Los umbrales anteriores para las ventas a distancia de bienes dentro de la UE han sido suprimidos y sustituidos por un nuevo umbral de 10.000 € para toda la UE. Por debajo de este umbral de 10.000 €, las prestaciones de servicios TBE (telecomunicaciones, radiodifusión y televisión y electrónicos) y las ventas a distancia de bienes dentro de la UE pueden seguir estando sujetas al IVA en el Estado miembro en el que está establecido el vendedor. En caso de que las ventas a los diferentes países de la UE superen ese umbral, será necesario que las tiendas *online* facturen de acuerdo con los tipos de IVA vigentes en cada uno de los Estados miembros de destino donde estén situados los consumidores.

##### 3.2.4 Marketplaces

Hay que tener en cuenta que, en determinadas circunstancias, se considera que los *marketplaces* o las plataformas *online* que facilitan entregas de bienes han recibido y entregado ellos mismos los bienes a efectos del IVA («proveedor asimilado»).

##### 3.2.5 Ventanilla única

Para simplificar la declaración y el pago del IVA en las ventas a distancia de bienes importados de terceros territorios o terceros países que no superen los 150 euros, se ha creado la ventanilla única de importación (Import One-Stop Shop, o IOSS).

Se ha introducido un régimen especial para las ventas a distancia de bienes importados en envíos que no superen los 150 euros cuando no se utilice la IOSS<sup>17</sup>.

Para las ventas a clientes de países de fuera de la UE, será necesario tener en cuenta las normas fiscales y aduaneras sobre importación de productos o servicios de cada país en el que se realicen las ventas, en función, entre otros aspectos, del modelo de distribución para realizar las ventas *online* transfronterizas.

#### 3.3 Aduanas y aranceles

##### 3.3.1 Intervinientes

Otro de los aspectos que hay tener en cuenta en la realización de la actividad de comercio electrónico internacional a países de fuera de la UE son los trámites aduaneros relativos a la exportación e importación. Estas operaciones suelen involucrar a diferentes actores y constan de una serie de pasos y procesos. Esos actores principales son:

- El **importador o exportador**, la empresa que vende *online*, inicia el proceso y se encarga de cumplir con los trámites aduaneros. Se encarga de presentar la documentación requerida y es responsable de garantizar el cumplimiento de las regulaciones aduaneras.

<sup>17</sup> Se puede encontrar más información en los siguientes enlaces: <https://vat-one-stop-shop.ec.europa.eu/> <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/iva/iva-comercio-electronico.html>



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del e-commerce internacional

#### 3.4 Aspectos legales del comercio electrónico transfronterizo

- Los **agentes aduaneros**, profesionales especializados que brindan asistencia en la gestión de los trámites aduaneros. Actúan en representación del importador o exportador y se encargan de facilitar y gestionar los procedimientos aduaneros en su nombre.
- Las **autoridades aduaneras**, encargadas de hacer cumplir las regulaciones de aduanas y de controlar el flujo de mercancías. Estas autoridades están representadas por organismos gubernamentales encargados de la gestión aduanera.
- Los **transportistas**, como compañías navieras, aerolíneas y empresas de transporte terrestre, que proporcionan la documentación necesaria y colaboran con las autoridades aduaneras en la inspección y verificación de los bienes.
- **Otros intermediarios**, como agentes de carga, empresas de logística y compañías de seguros, que desempeñan un papel específico en la gestión de los trámites aduaneros.

Es importante destacar que, aunque participan diferentes actores en los trámites aduaneros, la responsabilidad final del cumplimiento recae sobre el importador o exportador, el cual debe asegurarse de cumplir con todas las regulaciones y requisitos aplicables.

#### 3.3.2 Trámites aduaneros

En la práctica, los trámites aduaneros pueden variar según el país y las regulaciones específicas que se apliquen, pero, a grandes rasgos, existe una serie de pasos comunes que suelen seguirse en el proceso de trámites aduaneros:

- **Preparación de la documentación:** La empresa o su agente a recopila los documentos necesarios, como la factura comercial, la lista de empaque, los documentos de transporte, las licencias o permisos especiales, entre otros. Estos documentos son requeridos para realizar la declaración aduanera y cumplir con los requisitos legales.
- **Declaración aduanera:** Se presenta ante las autoridades aduaneras del país importador. Contiene información detallada sobre los bienes, como su descripción, cantidad, valor,



*“Sobre todo porque el tema de aduanas, por ejemplo, dentro del zapato, varía mucho. Si es un zapato de piel, si es un zapato de goma, o sea es un mundo, las aduanas que tienes que pagar es muy difícil hasta que tú consigues realmente saber lo que a ti te cuesta desde que el zapato sale de tu almacén hasta que llega al cliente”.*

**Fabricantes de zapatos, solo venta online, inversión alta en marketing digital, internacionalización muy alta.**

origen, clasificación arancelaria y cualquier otra información relevante. La declaración puede presentarse de forma electrónica (a través de un sistema aduanero en línea) o en persona en la oficina aduanera.

- **Inspección física y verificación:** En algunos casos, los bienes importados pueden ser sometidos a una inspección física por parte de las autoridades aduaneras. Durante la inspección, se verifica que los bienes coinciden con la descripción y la cantidad declarada y se comprueba su conformidad con las regulaciones aduaneras y los requisitos de seguridad o normativas específicas.
- **Determinación de aranceles y cálculo de impuestos:** Las autoridades aduaneras determinan los aranceles e impuestos aplicables a los bienes importados. Esto se basa en la clasificación arancelaria, el valor declarado de los bienes y cualquier régimen especial o acuerdo comercial que pueda aplicarse. Después, se realiza el cálculo correspondiente para determinar el monto a pagar por parte del importador.
- **Pago de aranceles y otros cargos:** El importador realiza el pago de los aranceles aduaneros, los impuestos y cualquier otro cargo aplicable, como tasas administrativas o servicios

aduaneros. El pago puede efectuarse en la misma oficina aduanera o a través de sistemas de pago electrónicos designados por las autoridades aduaneras.

- **Liberación aduanera:** Una vez se ha cumplido con todos los trámites, incluido el pago de los aranceles y los impuestos, y se ha verificado la conformidad de los bienes, las autoridades aduaneras emiten el permiso de liberación aduanera. Esto permite que los bienes sean retirados de la aduana y entregados al importador o al transportista designado.

Es importante destacar que estos pasos son generales y pueden variar en cada país y según las regulaciones aduaneras específicas. Además, en algunos casos, las empresas pueden optar por utilizar los servicios de un agente de aduanas para facilitar y gestionar estos trámites de manera más eficiente. Asimismo, las plataformas *online*, como los *marketplaces*, suelen prestar este tipo de servicios, incluso de almacenamiento y logística de los productos, que hacen más sencillo este tipo de tramites.

Para encontrar más información se puede consultar la herramienta Access2Markets<sup>18</sup>, de la Comisión Europea, que permite obtener información sobre aranceles, impuestos, procedimientos, formalidades y requisitos, normas de origen, medidas de exportación, estadísticas, obstáculos al comercio, etc.

#### 3.4 Ventas con destino a Reino Unido

En el caso de las ventas por comercio electrónico con destino a Reino Unido a través de una tienda *online* propia, desde el 1 de enero de 2021, tras el final del período transitorio, Reino Unido abandonó la unión aduanera, y todas las exportaciones de bienes a Gran Bretaña (Inglaterra, Escocia y Gales) pasaron a tener la consideración de exportaciones a un país tercero (no UE) y, por tanto, quedaron sujetas a las formalidades aduaneras, incluidas aquellas ventas realizadas a través de comercio electrónico.

<sup>18</sup> <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/home>



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del e-commerce internacional

#### 3.4 Aspectos legales del comercio electrónico transfronterizo

Sin embargo, al mismo tiempo entró en vigor el Acuerdo de Comercio y Cooperación entre la UE y el Reino Unido (ACC), un acuerdo de libre comercio entre las partes, con arancel cero y sin cuotas para aquellos productos cuyo origen sea UE o Reino Unido<sup>19</sup>.

Los controles aduaneros afectan a todos y cada uno de los envíos de productos, con independencia del volumen e importe del envío y de si la venta se realiza *online* o no. Por ejemplo, cualquier producto de alimentación que se venda *online* deberá cumplir la normativa, pasar los mismos controles y acompañar el envío con la misma documentación que cualquier exportación de esos mismos productos.

Las ventas a Reino Unido a través de comercio electrónico están sujetas a los mismos controles, exigencias y normativas que cualquier otra exportación a Reino Unido, con independencia de la cantidad o valor de la mercancía.

## 4 Directiva sobre el comercio electrónico

La Directiva 2000/31/CE<sup>20</sup>, relativa a determinados aspectos jurídicos de los servicios de la sociedad de la información, en particular el comercio electrónico en el mercado interior, establece una serie de obligaciones para las tiendas *online*. A continuación, se mencionan algunas de las principales:

- Proporcionar información clara y fácilmente accesible sobre su identidad, incluyendo el nombre de la empresa, la dirección física, los datos de contacto y los detalles de registro.
- Facilitar información clara y precisa sobre los productos o servicios que ofrece, incluyendo características, precios, métodos de pago, costes de envío y cualquier restricción geográfica o de disponibilidad.
- Enviar la confirmación de la orden de compra, ofrecer la posibilidad de corregir errores antes de realizar la compra y tener disponibles los términos y condiciones de venta.

- Obtener el consentimiento previo de los clientes antes de enviarles publicidad por correo electrónico relativa a productos que no guarden relación con los que hayan comprado, y permitir la posibilidad de darse de baja.

## 5 Reglamento de geobloqueo

Una norma importante en el comercio internacional intracomunitario es el Reglamento de geobloqueo (Reglamento 2018/302 sobre medidas destinadas a impedir el bloqueo geográfico injustificado y otras formas de discriminación por razón de la nacionalidad, del lugar de residencia o del lugar de establecimiento de los clientes en el mercado interior<sup>21</sup>), que tiene como objetivo prohibir a las empresas europeas que discriminen de forma injustificada a los consumidores por el lugar desde donde realicen la compra *online* o accedan al servicio *online* dentro del mercado europeo. En este sentido, el reglamento establece normas para eliminar ciertos obstáculos injustificados al comercio electrónico transfronterizo y garantizar que los consumidores tengan acceso igualitario a bienes y servicios en línea, sin importar su ubicación geográfica dentro de la Unión Europea.

El reglamento prohíbe específicamente tres prácticas principales de geobloqueo:

- Bloquear o restringir el acceso de los consumidores a un sitio web o a determinados contenidos basándose únicamente en su ubicación geográfica dentro de la UE.
- Redirigir automáticamente a los consumidores a un sitio web diferente o a una versión diferente del sitio web en función de su ubicación geográfica sin su consentimiento explícito.
- Aplicar a los consumidores diferentes condiciones de venta, como precios y tarifas, en función de su ubicación geográfica, a menos que existan razones objetivas justificadas, como impuestos o costes de entrega diferentes.



El reglamento no se aplica a todos los servicios en línea, y existen algunas excepciones, como servicios de contenido protegido por derechos de autor, servicios de transporte, servicios financieros y servicios de salud.

Por otro lado, el Reglamento permite a las empresas:

- No enviar pedidos realizados por consumidores desde países a los que no se dirige de forma específica la tienda *online* o la oferta realizada. No obstante, se puede acordar un método de entrega si el comprador está dispuesto a cubrir los gastos de envío.
- Ofrecer precios distintos para distintos países, incluso para segmentos de clientes diferenciados (excursiones escolares, ofertas locales, etc.). Pero si un consumidor de otro país decide acogerse a una de estas ofertas, la tienda *online* no puede impedir que compre el producto o servicio, y tendrá que ponerse de acuerdo con dicho consumidor sobre la manera de hacérselo llegar sin que suponga un coste adicional para la tienda *online*.
- Elegir libremente los medios de pago que acepta, aunque deberán ser los mismos para todos los Estados miembros.

19 <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/content/acuerdo-de-comercio-y-cooperacion-entre-la-ue-y-el-reino-unido>

20 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX:32000L0031>

21 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32018R0302>



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del e-commerce internacional

#### 3.4 Aspectos legales del comercio electrónico transfronterizo

## 6 Reglamento general de protección de datos

El RGPD (Reglamento 2016/679 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos<sup>22</sup>) establece una serie de obligaciones para las tiendas *online* respecto al tratamiento de datos de entre otros de sus clientes. A continuación, se mencionan algunas de las principales obligaciones que deben cumplir:

- Obtener el consentimiento explícito de los usuarios antes de recopilar, procesar o utilizar sus datos personales. El consentimiento para tratar los datos con otras finalidades más allá de lo necesario para servir los pedidos debe ser libre, específico, informado e inequívoco.
- Proporcionar a los usuarios información clara y concisa sobre cómo se recopilan, utilizan, procesan y almacenan sus datos personales. Esta información debe ser fácilmente accesible y estar redactada de manera comprensible.
- Permitir que los usuarios ejerzan el derecho de acceso, rectificación, eliminación, limitación del procesamiento y portabilidad de sus datos.
- Implementar medidas de seguridad adecuadas para proteger los datos personales de los usuarios contra accesos no autorizados, pérdidas o filtraciones. Esto implica, entre otras cosas, utilizar tecnologías de encriptación, mantener actualizados los sistemas y realizar evaluaciones regulares de riesgos.
- Asegurarse de que existe un mecanismo legal para garantizar un nivel adecuado de protección de datos en el país de destino al realizar transferencias de datos personales a países de fuera del Espacio Económico Europeo (EEE).
- Llevar un registro de las actividades de tratamiento de datos personales que realiza, incluyendo detalles como las finalidades del tratamiento, las categorías de datos tratados, los plazos de conservación, los destinatarios, etc.



Las obligaciones pueden variar dependiendo de las circunstancias específicas de cada tienda *online* y de las leyes nacionales adicionales que puedan aplicarse.

- En ciertos casos de tratamiento masivo de datos, según el tipo de datos y las finalidades para las que se usen, la tienda en línea puede estar obligada a realizar evaluaciones de impacto en la protección de datos (EIPD) para determinar los riesgos y las medidas de mitigación asociadas al tratamiento de datos personales.

Estas son solo algunas de las principales obligaciones establecidas por el RGPD. Es importante tener en cuenta que las obligaciones pueden variar dependiendo de las circunstancias específicas de cada tienda *online* y de las leyes nacionales adicionales que puedan aplicarse. Por ejemplo, en España, además, el RGPD ha sido desarrollado por la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

## 7 Reglamento P2B

El Reglamento P2B (Reglamento 2019/1150, sobre el fomento de la equidad y la transparencia para los usuarios profesionales de servicios de intermediación en línea<sup>23</sup>) es una norma de la Unión Europea diseñada para regular la relación entre plataformas *online* como *marketplaces* o *appstores* y las empresas vendedoras o *sellers* que utilizan sus servicios para comercializar productos o servicios en diferentes países. El objetivo principal del Reglamento P2B es promover la transparencia, la equidad y la confianza en el entorno de las transacciones *online*.

El Reglamento P2B establece una serie de disposiciones y obligaciones para las plataformas *online* que actúan como intermediarias entre los vendedores y los consumidores. Algunas de las principales obligaciones que establece el Reglamento P2B y que es importante que conozcan los vendedores como usuarios de dichas plataformas son las siguientes:

- Deben proporcionar a los vendedores información clara y accesible sobre sus términos y condiciones, incluyendo cualquier cambio que se realice en los mismos.
- Deben establecer mecanismos para abordar las quejas y disputas de los vendedores de manera justa, transparente y no discriminatoria.
- Se prohíben ciertas prácticas comerciales desleales por parte de las plataformas en línea, como la terminación o suspensión arbitraria de cuentas de empresa sin una justificación válida.
- Deben proporcionar a los vendedores acceso a los datos generados por su actividad en la plataforma, así como información clara sobre el funcionamiento de los algoritmos utilizados.
- Las autoridades nacionales designadas son responsables de supervisar el cumplimiento del Reglamento P2B y de fomentar la cooperación entre las plataformas en línea y las empresas.

El Reglamento P2B busca establecer un marco equitativo y transparente para las relaciones entre las plataformas en línea y los vendedores que usan sus servicios para la venta a consumidores, promoviendo la competencia justa y la protección de los derechos de los vendedores que utilizan estos servicios para expandir sus negocios a nivel internacional en el entorno digital.

<sup>22</sup> <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf>

<sup>23</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32019R1150>



## 8 Reglamento de Servicios Digitales

La DSA (Reglamento 2022/2065 relativo a un mercado único de servicios digitales y por el que se modifica la Directiva 2000/31/CE<sup>24</sup>) es una norma de la Unión Europea que tiene como objetivo regular diversos aspectos relacionados con los servicios digitales en línea. Entre otros aspectos, reglamenta una serie de cuestiones específicas en relación con las empresas que gestionan plataformas de comercio electrónico (*marketplaces*), los vendedores y los clientes de estas empresas que usan sus servicios para comercializar sus productos o servicios a terceros, entre las que cabe destacar:

- La obligación de los *marketplaces* en cuanto a la calidad y seguridad de los productos y servicios ofrecidos por los vendedores en sus plataformas. Los *marketplaces* deben tomar medidas para garantizar la conformidad con las normas aplicables.
- La transparencia en las transacciones realizadas en los *marketplaces*, los cuales deben asegurarse de que los usuarios tienen información clara sobre los términos y condiciones, así como sobre el origen de los productos y servicios ofrecidos.
- La responsabilidad de los *marketplaces* en relación con la implementación de medidas efectivas para prevenir la venta de productos ilegales o peligrosos en sus plataformas, incluyendo la implementación de sistemas de notificación y respuesta rápida a las incidencias que puedan producirse.
- La colaboración entre los *marketplaces* y las autoridades competentes para abordar eficazmente los problemas relacionados con la seguridad de los productos, la protección del consumidor y otras cuestiones regulatorias.
- La transparencia y la equidad en los algoritmos utilizados por los *marketplaces* para recomendar productos, con la finalidad de prevenir prácticas discriminatorias y garantizar que los algoritmos no favorecen injustamente ciertos productos o a ciertos vendedores.



El Reglamento P2B establece una serie de disposiciones y obligaciones para las plataformas *online* que actúan como intermediarias entre los vendedores y los consumidores.

<sup>24</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32022R2065>



## 3 »

## Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

- 3.1 *Marketing online* y promoción en destinos
- 3.2 Plataformas tecnológicas de *ecommerce* para la venta internacional
- 3.3 Medios de pago en las transacciones internacionales
- 3.4 Aspectos legales del comercio electrónico transfronterizo
- 3.5 **Logística *crossborder***
- 3.6 La atención al cliente en entornos internacionales
- 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

### 3.5 Logística *crossborder*

Juan Antonio Sandes >

“

“La principal barrera es una cuestión logística”.

Fabricantes de instrumentos musicales, venta *online* muy elevada, internacionalización muy elevada.

### 1 Introducción a las peculiaridades de la logística *ecommerce crossborder*

La logística en el comercio electrónico *crossborder*, en el que se realizan transacciones comerciales que cruzan fronteras internacionales, presenta una serie de peculiaridades y desafíos que no encontramos en la logística tradicional, resultado de la complejidad adicional que implica la gestión de envíos internacionales y la coordinación de diversas partes involucradas en la cadena de suministro. Veamos algunas de las características más destacadas de la logística en el comercio electrónico *crossborder*.

Debemos tomar en consideración que la logística en el comercio electrónico *crossborder* requiere una planificación cuidadosa, adaptabilidad a las regulaciones internacionales y el uso efectivo de la tecnología para superar los desafíos únicos asociados con las operaciones transfronterizas. La eficiencia en la gestión logística es fundamental para el éxito de las empresas que operan en este entorno complejo y globalizado.

### 2 El proceso de *e-fulfillment*

El *e-fulfillment* consiste en el conjunto de operaciones y actividades involucradas en la gestión y ejecución de pedidos, desde el momento en que se realiza la compra en un sitio web hasta la entrega del producto al cliente. Este proceso es fundamental para las empresas que operan en el comercio electrónico y se esfuerzan por ofrecer un servicio eficiente y satisfactorio a sus clientes.

A continuación, se describen las principales etapas del proceso de *e-fulfillment*:



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

#### 3.5 Logística *crossborder*



- Tratamiento de la devolución.
- Recepción de mercancía.
- Entrada de mercancía, gestión de lotes y fecha de caducidad.
- Impresión de código de barras para identificar el producto.
- Control de calidad a la recepción del producto.
- Almacenaje de la mercancía.
- Ubicación en altura, suelo, estantería; alta/baja rotación; ubicaciones ABC.
- Preparación de pedidos (*picking*). Aspectos para tener en cuenta en el proceso de *picking*:
  - Preparación de tareas por optimización de recorridos, tipo de producto o volumetría.
  - Carros de *picking* adaptados a los distintos productos.
  - Optimización de los recorridos por *software* de gestión de almacenes fácilmente configurable para los distintos clientes.

- *Packing* de los pedidos, es decir, el embalaje del pedido. Es un tema crucial en el *crossborder* por la posible rotura de nuestro producto. Debemos asegurarnos de realizar un correcto embalaje, pues lo que puede ser en un principio más coste tiene un retorno muy rápido de la inversión. Como consideraciones al respecto, podríamos hablar de:

- Personalización del empaquetado para entrega al cliente final. Medidas de protección de los envíos.
- En muchos casos en un proceso diferenciado del *picking*.
- Proceso de adecuación del pedido en el embalaje definido y con las condiciones necesarias para garantizar el perfecto estado del producto.

- Etiquetado de transporte. Es vital para mantener la trazabilidad del envío. El transportista, para realizar la recogida, necesita que la mercancía viaje con su etiqueta interna, la cual permite la correcta identificación y clasificación del envío.

Pegar la etiqueta a la caja o sobre es obligatorio. De esa forma, podremos realizar el seguimiento del envío, pues, en cada carga y descarga que se realice de la mercancía, el transportista escaneará la etiqueta con el lector de código de barras y actualizará la situación del pedido de forma automática.

Si el envío no viaja con etiqueta puede sufrir las siguientes incidencias:

1. Pérdida de seguimiento.
  2. Cobro del transporte al destinatario.
  3. Errores en la dirección de entrega.
  4. Entrega sin cobrar el pago contra reembolso contratado.
- Tratamiento de la devolución. Comprobación de la mercancía recibida en las devoluciones y regreso al *stock* para ser susceptible de ser vendida de nuevo. En este caso, es muy



Debemos asegurarnos de realizar un correcto embalaje, pues lo que puede ser en un principio más coste tiene un retorno muy rápido de la inversión.

importante decidir estratégicamente qué hacer con la devolución, pues puede ocurrir que los costes del envío al país de origen sean mayores que el margen de la venta y, por tanto, nos generen pérdidas.

En el *ecommerce crossborder* se añade la dimensión de una mayor distancia, lo cual es a la vez una dificultad. A nadie se le escapa que esto añade costes y tiempo que deberán ser tenidos en cuenta en nuestro balance de resultados (P&L, por sus siglas en inglés). No podemos olvidar que en *crossborder* vamos a competir con los negocios locales, en los que la menor complejidad del envío, los tiempos de entrega y el coste juegan a su favor.

Por tanto, a modo de resumen, me atrevería a definir cuatro consideraciones básicas:

1. Conocer las preferencias de nuestros clientes internacionales en cuanto a opciones de entrega, tiempos, tránsito, trazabilidad y pagos (por ejemplo, la propensión al pago contra reembolso en el sur y este de Europa).
2. Hay que decidir dónde hacer *e-fulfillment*, ¿a nivel local?, ¿a nivel centralizado?, ¿en el país de destino? Sin duda estamos ante uno de los puntos más importantes y una de las decisiones estratégicas más importantes. Mi recomendación es empezar a nivel nacional y medir y monitorizar para, más tarde, analizar la posibilidad de llevar el *fulfillment* al país de destino.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

#### 3.5 Logística *crossborder*

3. Debemos realizar un análisis detallado de los costes en destino y revisarlos y conocerlos todos, tanto los del envío internacional, como los impuestos y tasas.
4. Asegurar una buena solución local de devoluciones y su tratamiento en ese centro de *fulfillment*, pues los costes asociados a la devolución pueden tirar por tierra el proyecto.

El siguiente proceso es el transporte y la distribución. Cuando empezamos a plantearnos hacer negocios *crossborder*, esta es una de las primeras decisiones que hay que tomar. Básicamente tenemos dos opciones que van ligadas a la decisión que tomemos sobre dónde ubicar nuestro almacén de *fulfillment*:

1. Si el *fulfillment* es nacional, el transporte *crossborder* al país de destino podrá ser lento (terrestre) o rápido (aéreo), y después habrá que buscar acuerdos para la entrega de última milla.
2. Si el *fulfillment* está ubicado en destino, debemos buscar un *partner* a nivel local que realice la entrega de última milla.

No olvidemos que, en este último caso, deberemos mover todas las referencias de stock al país de destino y siempre que haya reposición de forma idéntica mover estas al almacén de *fulfillment* ubicado en dicho país.

Por tanto, al final hay una decisión estratégica que va acompañada de una decisión económica.

Por otro lado, si tenemos que definir las últimas tendencias en *fulfillment*, debemos hablar de envíos a nivel local tanto desde el punto de vista de la competitividad (coste y rapidez), como de la fiabilidad (estaríamos generando confianza con los envíos locales al ser compañías de *delivery* conocidas por los compradores).

#### 2.1 Modelos de *fulfillment*

Como hemos comentado, el modelo de *fulfillment* es una parte esencial de la estrategia de comercio *online crossborder*. Existen diferentes modelos para optimizar las operaciones transfronterizas.

##### • *Fulfillment* propio (*in-house*)

Se trata de la gestión de todas las operaciones dentro de la propia empresa, en lugar de depender de servicios externos. Esto implica que la empresa se encarga directamente de todas las etapas del proceso, desde la recepción de pedidos hasta la entrega final al cliente. Existen algunas consideraciones y beneficios asociados con la implementación de un *fulfillment* propio *in-house*:

1. Control total: al gestionar el *fulfillment* internamente, la empresa tiene un control total sobre cada etapa del proceso.
2. Personalización y flexibilidad: la flexibilidad es clave para ajustarse a cambios en la demanda y en la estrategia empresarial.
3. Mayor eficiencia: al tener el control directo, la empresa puede optimizar los procesos para lograr una mayor eficiencia y por tanto costes operativos más bajos.
4. Desafíos potenciales: aunque hay beneficios, también hay desafíos potenciales asociados con el *fulfillment in-house*, como la necesidad de inversiones iniciales en infraestructura, espacio y tecnología y la gestión continua de personal y procesos.

En resumen, adoptar un *fulfillment* propio *in-house* puede ser una estrategia efectiva para algunas empresas, especialmente para aquellas que buscan un mayor control, flexibilidad y eficiencia en nuestras operaciones, pero no olvidemos que supone costes fijos que podríamos externalizar y así convertir en variables.

##### • Logística de Amazon- *Fulfillment* by Amazon (FBA)

Se trata de un servicio ofrecido por Amazon que permite a los vendedores almacenar sus productos en los almacenes de Amazon y delegar la gestión del procesamiento de pedidos, *packaging* y envío a la propia red logística de esa empresa. En resumen, con FBA, Amazon se encarga de todo el proceso logístico, desde el almacenamiento hasta la entrega final al cliente.

Veamos algunos aspectos clave de cómo funciona el servicio *Fulfillment* by Amazon:

1. Almacenamiento: los vendedores envían sus productos a los centros de Amazon y este se encarga de almacenar los productos en sus almacenes.
2. Procesamiento de pedidos: cuando un cliente realiza una compra en la plataforma de Amazon, el pedido se procesa automáticamente. Amazon selecciona, hace el *picking* y *packaging*, y finalmente etiqueta el producto para su envío.
3. Envío y entrega: Amazon se encarga de la logística de envío y entrega.
4. Servicio al cliente y devoluciones: Amazon también gestiona el servicio al cliente, como las devoluciones y los reembolsos.

Una vez vistos los aspectos clave, podríamos enumerar algunos beneficios de *Fulfillment* by Amazon (FBA):

1. Eficiencia operativa: FBA permite a los vendedores externalizar las operaciones de cumplimiento, lo que puede ahorrar tiempo y recursos.



“Es muy fácil, pero ellos lo hacen muy complicado. Ahora un día va bien la caja identificada, otro día no va bien, un día llegan 25 unidades, otro día 24, cuando le hemos mandado las mismas. Tú imagínate eso trasladado a controlar un almacén que no es tuyo. A cualquiera que le preguntes que trabaje con Amazon te va a decir lo mismo”.

**Empresa grande, bienes de consumo, grado de internacionalización alto, no exporta mayoritariamente vía canales electrónicos.**



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del e-commerce internacional

#### 3.5 Logística *crossborder*

- Acceso a la red logística de Amazon: los vendedores pueden aprovechar la infraestructura logística de Amazon.
- Servicio al cliente: Amazon se encarga del servicio al cliente, lo que libera a los vendedores de esa responsabilidad.

Es importante señalar que, aunque FBA ofrece ventajas significativas, también implica costes, como tarifas de almacenamiento y de operaciones. Los vendedores deben evaluar estos costes en relación con los beneficios que ofrece el servicio.

- **Externalización del *fulfillment* a un operador logístico (3PL):**

La externalización en un proveedor de logística (3PL) en el contexto del *fulfillment* consiste en recurrir a empresas especializadas en la gestión de la cadena de suministro y logística que ofrecen servicios integrales para el procesamiento y entrega de pedidos. A diferencia de *Fulfillment by Amazon (FBA)*, en el que Amazon se encarga directamente de todo el proceso, los 3PL son empresas independientes que brindan servicios logísticos a múltiples clientes.

A continuación, algunas características y beneficios asociados con la utilización de proveedores de 3PL para el *fulfillment*:

- Almacenamiento y gestión de inventario: los 3PL ofrecen servicios de almacenamiento, lo que permite a los vendedores externalizar la gestión de inventario. Esto es especialmente beneficioso para aquellos que no tienen sus propios almacenes o desean reducir los costes asociados con el almacenamiento.
- Procesamiento de pedidos: los 3PL se encargan de la preparación y procesamiento de pedidos. Esto incluye la selección, el embalaje y el etiquetado de productos, así como la coordinación con transportistas para la entrega.
- Envío y transporte: los proveedores de 3PL tienen sus propias redes de transporte o colaboran con empresas de transporte para asegurar la entrega eficiente de los productos a los clientes finales.

- Flexibilidad y escalabilidad: los servicios de 3PL son escalables, lo que significa que se pueden ajustar según las fluctuaciones en la demanda.
- Reducción de costes operativos: externalizar el *fulfillment* a un 3PL puede reducir los costes operativos asociados con la operación, pues convierte costes fijos en variables.
- Internacionalización: los proveedores de 3PL a menudo tienen presencia global y experiencia en logística internacional, lo que facilita la expansión de los negocios a mercados internacionales.

Aunque los 3PL ofrecen numerosos beneficios, es importante seleccionar cuidadosamente un proveedor que se alinee con las necesidades específicas de la empresa.

- **Fulfillment híbrido:**

El *fulfillment* híbrido es una estrategia logística que combina elementos de *fulfillment in-house* (interno) y *fulfillment* externalizado a terceros (proveedores de logística, o 3PL). Esta estrategia permite a las empresas aprovechar los beneficios tanto del control directo sobre ciertos aspectos de su cadena de suministro de externalizar ciertas funciones logísticas a proveedores especializados. A continuación, algunas características clave y beneficios asociados con el *fulfillment* híbrido:

- Control y flexibilidad: las empresas pueden retener el control directo sobre aspectos críticos de su cadena de suministro, como la gestión de *stock*, mientras externalizan otras funciones, como el procesamiento y envío de pedidos.
- Gestión interna de productos específicos: puede ser beneficioso que las empresas gestionen internamente ciertos productos clave o de alto valor mientras externalizan el cumplimiento de productos de menor complejidad.

- Adaptabilidad a la demanda: la estrategia híbrida permite a las empresas ajustarse rápidamente a cambios en la demanda. Podemos manejar internamente las fluctuaciones en la demanda de productos específicos mientras confiamos en la flexibilidad de los proveedores externos para cubrir necesidades variables.

Es importante destacar que el éxito de una estrategia de *fulfillment* híbrido depende de una cuidadosa planificación y de la coordinación entre las operaciones internas y externas. Cada empresa debe evaluar sus necesidades específicas, la complejidad de sus operaciones y los objetivos comerciales antes de implementar un enfoque híbrido.

### 3 Estrategia y recomendaciones para la logística *crossborder*

Lograr una logística *crossborder* exitosa implica implementar estrategias específicas para superar los desafíos asociados con las operaciones internacionales. Veamos algunas recomendaciones estratégicas.

- Investigación y conocimiento del mercado: necesitamos hacer un análisis exhaustivo del mercado objetivo al que queremos llegar, y esto incluye regulaciones aduaneras, requisitos legales y preferencias del consumidor. Por otra parte, es fundamental comprender las particularidades culturales y logísticas de cada región para adaptar nuestra estrategia.



“También es cierto que el queso presenta la dificultad de que requiere transporte refrigerado y los marketplaces en estos casos suelen ser pedidos pequeños. Entonces para tema de courier es muy difícil encontrar un courier de refrigerado”.

**Microempresa, bienes de consumo, grado de internacionalización bajo, no exporta mayoritariamente vía canales electrónicos.**



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

#### 3.5 Logística *crossborder*

2. Colaboración con socios locales: resulta fundamental llegar a alianzas estratégicas con socios logísticos y agentes aduaneros locales. La colaboración con expertos locales puede facilitar la solución a temas específicos de cada región. En este caso, la recomendación es la asociación con empresas de transporte y almacenes locales para una mayor eficiencia.
3. Gestión eficiente de inventarios: en cuanto a la estrategia de *stock*, debemos optimizar para minimizar excesos y faltantes. Las herramientas de previsión de la demanda nos ayudarán a anticipar cambios en la demanda de productos. En este punto debemos plantearnos si tiene sentido la utilización de almacenes estratégicos para reducir tiempos de entrega y costos de envío.
4. Embalaje y etiquetado estándar: en un proceso de internacionalización, necesitamos una estrategia de embalajes y etiquetado que cumpla con los requisitos locales e internacionales y buscar la excelencia en cuanto a cero roturas o pérdidas de paquetes como consecuencia de un embalaje deficiente o un problema de etiquetado. Por ello, debemos asegurarnos de que los productos están preparados para resistir las condiciones del transporte internacional.

#### 3.1 Características del mercado, preferencias de los clientes (plazos de entrega, trazabilidad, devoluciones...)

Las características del mercado y las preferencias de los clientes en logística *crossborder* varían según la región, el país y las particularidades culturales. Estas son algunas tendencias generales y expectativas comunes:

1. Plazos de entrega rápidos: los clientes, independientemente de su ubicación geográfica, valoran plazos de entrega rápidos. Una logística *crossborder* eficiente implica la capacidad de cumplir con expectativas de entrega competitivas. Hoy en día se cuestiona más el cumplimiento de lo comprometido que la rapidez, es decir, no fallar en el compromiso de plazo.

2. Trazabilidad y visibilidad: los clientes desean tener visibilidad y trazabilidad de sus pedidos en tiempo real. Los sistemas de seguimiento avanzados y las actualizaciones regulares sobre el estado del envío son fundamentales. Hoy en día es impensable no tener un sistema de seguimiento en tiempo real, lo que se conoce como *live tracking*.
3. Transparencia en los costes de envío: los clientes aprecian la transparencia en los costes de envío y desean conocerlos de manera clara antes de realizar la compra. Las sorpresas relacionadas con tarifas adicionales pueden afectar negativamente a la experiencia del cliente.
4. Opciones de envío flexibles: la oferta de diversas opciones de envío, como estándar, exprés o económico, permite a los clientes elegir la que mejor se adapte a sus necesidades y presupuestos, y hoy en día es también muy importante contar con una opción de entrega alternativa al domicilio en puntos de conveniencia, por lo que buscar un *partner* que tenga esta red de puntos es una estrategia necesaria.
5. Políticas de devolución claras: unas políticas de devolución claras y justas son esenciales en la logística *crossborder*. Los clientes deben comprender cómo devolver productos y cuáles son los procedimientos para garantizar una experiencia sin complicaciones.
6. Idioma y comunicación localizada: la comunicación en el idioma local y la adaptación cultural son cruciales. Las plataformas de comercio electrónico y las comunicaciones relacionadas con el envío deben estar disponibles en el idioma local del cliente.
7. Embalaje apropiado para el transporte internacional: los clientes valoran productos bien embalados que puedan resistir los rigores del transporte internacional. El embalaje debe ser robusto y proteger eficientemente los productos.

Es fundamental que las empresas que operan en logística *crossborder* comprendan y se adapten a las características del mercado y las preferencias de los clientes en cada región específica y ajusten sus estrategias logísticas para cumplir con estas expectativas y garantizar una experiencia positiva para los clientes internacionales.

#### 3.2 Costes logísticos, como impuestos y tasas

Los costes logísticos en operaciones *crossborder* dependen de una variedad de factores que van más allá de los gastos de envío, como impuestos y tasas aduaneras y otros costes asociados con la cadena de suministro internacional. Veamos un desglose de los costes logísticos típicos:

1. Costes de envío internacional: incluyen el transporte de mercancías desde el país de origen hasta el destino. Pueden variar según el método de envío (marítimo, aéreo o terrestre) y la distancia.
2. Gastos aduaneros e impuestos: impuestos de importación, aranceles y otros gastos aduaneros aplicables en el país de destino. Estos costes son fundamentales en las operaciones *crossborder* y pueden ser variables según el tipo de producto y las regulaciones locales.
3. Tarifas de despacho aduanero: costes asociados con los servicios de agentes aduaneros que facilitan la liberación de las mercancías a través de aduanas.
4. Almacenamiento y manipulación en almacén: gastos relacionados con el almacenamiento de mercancías antes y después del despacho aduanero. Las tarifas pueden aplicarse por el tiempo que las mercancías permanecen en el almacén. Existen modelos de coste por día o por hueco/ mes.
5. Seguro de carga: puede ser necesario para proteger contra pérdidas o daños durante el transporte internacional. El coste varía según el valor de la mercancía y el tipo de cobertura.
6. Gastos de manipulación y embalaje: costes asociados con la manipulación y embalaje especializado necesario para asegurar que los productos llegan en condiciones óptimas a su destino.
7. Costes de devoluciones internacionales: gastos relacionados con el manejo y procesamiento de devoluciones de productos a través de fronteras internacionales.
8. Impuestos locales y tasas: además de los impuestos de importación, pueden existir impuestos locales o tasas específicas del país de destino que deben ser tenidos en cuenta.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

#### 3.5 Logística *crossborder*

9. Cambio de divisas: costes asociados con la conversión de moneda, especialmente relevantes cuando se realizan transacciones en diferentes divisas.

Es esencial que las empresas consideren estos costes logísticos al planificar operaciones *crossborder*. Una gestión eficiente de estos aspectos puede ayudar a optimizar la cadena de suministro internacional y reducir el impacto financiero asociado con las operaciones transfronterizas.

#### 3.3 Tratamiento de las devoluciones

El tratamiento de las devoluciones es una parte crítica del comercio *online crossborder*. Un proceso eficiente y transparente para las devoluciones puede mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer la confianza en nuestra marca. A continuación, presentamos estrategias y recomendaciones para gestionar las devoluciones de manera efectiva en un entorno de comercio internacional.



*“El problema era la logística inversa. Aunque nosotros, siendo el sector donde estamos, pues hay mucho cambio y mucho retorno, estamos muy por debajo de la media porque nos curramos mucho la guía de tallas, nos curramos mucho la postventa y por eso minimizamos esas cuestiones”.*

**Microempresa, bienes de consumo, grado de internacionalización bajo, exporta mayoritariamente vía canales electrónicos.**

#### Estrategias y recomendaciones para el tratamiento de las devoluciones

1. Política de devoluciones clara e información detallada en la web: es importante establecer una política de devoluciones clara y fácil de entender. Debe abordar los plazos, condiciones y procesos para devolver productos y proporcionar información detallada sobre la política de devoluciones en tu sitio web. Los clientes deben saber qué esperar antes de realizar una compra.
2. Etiquetas de devolución prepagadas: una “devolución prepagada” consiste en una etiqueta de envío o paquete de devolución que ya ha sido pagado por el remitente o la empresa que envía el producto. En otras palabras, la etiqueta de devolución ya tiene los costes de envío cubiertos, por lo que el cliente que realiza la devolución no tiene que pagar por el envío de vuelta. Ofrecer la opción de etiquetas de devolución prepagadas hace que el proceso sea más conveniente para los clientes.
3. Gestión eficiente de devoluciones internacionales: conviene diseñar un proceso de devolución eficiente para envíos internacionales, teniendo en cuenta aspectos como aduanas y tiempos de tránsito.
4. Centros de devolución locales: si es posible, conviene establecer centros de devolución locales para reducir los costes y los tiempos de envío asociados con las devoluciones internacionales.
5. Automatización del proceso: es importante implementar sistemas automatizados para gestionar el proceso de devoluciones. Esto puede agilizar las operaciones y reducir errores manuales.
6. Inspección de productos devueltos: hay que realizar inspecciones de los productos devueltos para asegurarnos de que están en condiciones para su reintegración al inventario.
7. Restablecimiento rápido de inventario: es útil restablecer rápidamente en el inventario los productos devueltos para mantener la disponibilidad y evitar pérdidas de ventas.

8. *Feedback* del cliente: conviene solicitar comentarios a los clientes que devuelven productos para comprender las razones de la devolución. Esto puede proporcionar información valiosa para mejorar productos o servicios.

#### Recomendaciones para mejorar la experiencia del cliente

1. Proceso transparente de devolución: comunicar claramente los detalles del proceso de devolución en cada etapa, desde la solicitud hasta el reembolso o reemplazo.
2. Atención al cliente ágil y comunicación proactiva: brindar un servicio ágil y sensible al cliente. Responde rápidamente a las solicitudes de devolución y proporciona actualizaciones regulares. Comunicar proactivamente cualquier cambio en el estado de la devolución y proporcionar información de seguimiento para los clientes.
3. Opciones de reembolso o cambio: ofrecer opciones flexibles, como reembolsos completos, cambios de producto o créditos en la tienda, según la preferencia del cliente.

El manejo efectivo de las devoluciones en el comercio *online crossborder* es esencial para construir la confianza del cliente y mantener una reputación positiva. Al implementar estrategias claras y centradas en el cliente, podemos convertir las devoluciones en oportunidades de fortalecer las relaciones con los clientes.

### 4 Documentación para la logística *crossborder*

La documentación necesaria para la logística *crossborder* varía según los países involucrados, los productos que se envían y las regulaciones aduaneras específicas. A continuación, algunos ejemplos de documentación comúnmente requerida.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

3.5 Logística *crossborder*

- **Factura comercial:** descripción detallada de los productos, cantidad, precio unitario, valor total, condiciones de pago y de entrega. El siguiente ejemplo es meramente genérico y los detalles específicos varían según los países involucrados y los productos transportados.

#### Fecha de emisión.

**Vendedor:** Nombre, dirección y número de identificación fiscal (NIF).

**Comprador:** Nombre, dirección y número de Identificación fiscal (NIF).

#### Detalles del envío:

- **Número de factura.**
- **Fecha de envío.**
- **Método de envío:** marítimo, aéreo o terrestre.
- **Puerto o aeropuerto de salida.**
- **Puerto o aeropuerto de llegada.**

#### Descripción de los productos:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
100	Producto 1	10 €	1000 €
50	Producto 2	15 €	750 €
...	...	...	...

#### Costes adicionales:

- Coste de envío: 200 €.
- Tarifas de aduana: 50 €.
- Seguro de carga: 30 €.
- Total: 280 €.

**Total de la factura:** suma de los precios totales y los costes adicionales.

**Condiciones de pago:** términos de pago acordados, por ejemplo, a 30 días netos.

**Notas y comentarios adicionales:** cualquier información adicional relevante.

#### Firma y sello del vendedor.

- **Packing List:** se trata de un documento con detalles sobre los contenidos de cada paquete enviado en una transacción. Es fundamental para facilitar la gestión de inventarios y el despacho aduanero. Veamos un ejemplo.

#### Número de factura.

#### Detalles del envío:

- **País de origen.**
- **País de destino.**
- **Método de envío:** marítimo, aéreo y terrestre.
- **Puerto o aeropuerto de salida.**
- **Puerto o aeropuerto de llegada.**

#### Información del Remitente:

- **Nombre de la empresa.**
- **Dirección.**
- **Número de identificación fiscal (NIF).**

#### Información del destinatario:

- **Nombre de la empresa.**
- **Dirección.**
- **Número de identificación fiscal (NIF).**

#### Detalle del contenido:

NÚMERO DE PAQUETE	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CANTIDAD	PESO (KG)	DIMENSIONES (CM)
1	Producto 1	100	200	50x30x40
2	Producto 2	50	100	40x25x30
...	...	...	...	...

**Observaciones:** cualquier observación relevante sobre el contenido, como números de serie, características especiales, etc.

#### Firma y sello del remitente.

- **Conocimiento de embarque (*bill of lading* para transporte marítimo, *air waybill* para transporte aéreo, *carta de porte CMR* para transporte terrestre):**

1. El *bill of lading* (conocimiento de embarque) es un documento fundamental en el transporte marítimo que sirve como recibo de carga y como título de propiedad de la mercancía. Este documento es emitido por la compañía naviera o su agente autorizado y tiene varias funciones clave en la logística y el comercio internacional.
2. El *air waybill* (conocimiento de embarque aéreo), también conocido como AWB, es un documento esencial en el transporte aéreo de mercancías. Similar al *bill of lading* en el transporte marítimo, el *air waybill* actúa como recibo de carga y contrato de transporte entre el remitente (exportador) y la aerolínea que transporta la carga.
3. La carta de porte CMR (sigla en francés de *Convenio relativo al contrato de transporte internacional de mercancías por carretera*) es un documento esencial en el transporte terrestre de mercancías entre países que son parte de dicho convenio. El CMR es un acuerdo internacional que establece las reglas y responsabilidades para el transporte de mercancías por carretera entre los países firmantes.

- **Declaración Única de Aduanas (DUA):** la Declaración Única de Aduanas (SAD, por sus siglas en inglés), un documento aduanero fundamental, es un formulario estandarizado que se utiliza para declarar la importación, exportación o tránsito de mercancías a través de las aduanas.

Estos son solo ejemplos; la documentación específica necesaria puede variar. Es crucial revisar y cumplir con las regulaciones aduaneras y requisitos de los países de origen y destino para evitar demoras y problemas en la logística *crossborder*. Además, es recomendable trabajar con expertos en comercio internacional, como agentes aduaneros y empresas de logística, para asegurar una correcta gestión de la documentación.



## 5 Peculiaridades de la logística *ecommerce crossborder* con nuestros principales mercados

La logística en el comercio electrónico *crossborder* implica desafíos específicos al expandirse a diferentes mercados, como la Unión Europea (UE), Reino Unido (R. U.) y Estados Unidos (EE. UU.). A continuación, algunas singularidades de cada uno de estos mercados.

### 5.1 Unión Europea (UE)

La logística en el comercio electrónico *crossborder* en la Unión Europea presenta algunas características inherentes y desafíos. Vamos a detallar algunas específicas de la logística en el *ecommerce crossborder* en la UE:

1. Regulaciones aduaneras y armonización de impuestos: la unión aduanera de la UE facilita el comercio a las empresas de la UE y armoniza los derechos de aduana sobre las mercancías procedentes de fuera de la UE. En la práctica, la unión aduanera implica que las autoridades aduaneras de los países miembros trabajan juntas como si fueran una sola. Aplican las mismas tarifas a las mercancías importadas en su territorio procedentes del resto del mundo y no aplican tarifas internas. Aunque la UE busca armonizar ciertos aspectos fiscales, como el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), los comerciantes deben seguir las normativas específicas de IVA de cada país de destino al vender a consumidores finales.

Esto implica gestionar diferentes tasas de IVA y cumplir con las obligaciones fiscales en varios países.

2. *Trace and tracking* de envíos y gestión de devoluciones transfronterizas: garantizar un proceso de información al consumidor eficiente y transparente es crucial. No olvidemos que hoy en día la primera necesidad de los consumidores es saber dónde está su paquete. Proporcionar servicios



Proporcionar servicios de rastreo y seguimiento de envíos a los clientes puede ayudar a mejorar la experiencia de compra y la confianza en el comercio *crossborder*.

de rastreo y seguimiento de envíos a los clientes puede ayudar a mejorar la experiencia de compra y la confianza en el comercio *crossborder*.

3. Costes del envío: en la logística *crossborder* dentro de la Unión Europea, existen algunas especificaciones en cuanto a los costes de envío. Estas particularidades están influenciadas por la naturaleza del mercado único de la UE y la cooperación aduanera entre los Estados miembros. Vamos a detenernos en algunas de ellas:
  - Armonización del IVA y Unión Aduanera: la UE ha armonizado en cierta medida las tasas de Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA). Sin embargo, es importante considerar las tasas de IVA específicas de cada país de destino al calcular los costes de envío, ya que pueden variar. La UE forma una unión aduanera, lo que significa que no hay controles aduaneros entre los Estados miembros para las mercancías que se mueven dentro de la UE. Esto puede simplificar la logística y reducir algunos costos asociados con trámites aduaneros.
  - Acuerdos de entrega rápida, trazabilidad y fiabilidad entre las expectativas: en la UE, los consumidores suelen esperar opciones de entrega rápida y eficiente, si bien es cierto que, hoy en día, se valoran más la trazabilidad en tiempo real y el cumplimiento del compromiso en el *checkout*. Por otra parte, como palanca de reducción de costes, aparece la entrega en *parcel shop*, alternativa a la entrega domiciliaria y que, por su peculiaridad de concentración de entregas, resulta más económica.

- Política de devoluciones y regulaciones de embalaje y etiquetado: gestionar las devoluciones en la logística *crossborder* dentro de la UE puede ser más eficiente debido a la unión aduanera y a la mayor facilidad para el movimiento de mercancías entre países miembros. Existen regulaciones de la UE en cuanto a embalaje y etiquetado. Cumplir con estas regulaciones es esencial para evitar problemas y costes adicionales relacionados con la conformidad.
- Gestión y sincronización de inventarios: la gestión de inventarios puede ser más eficiente dentro de la UE debido a la falta de controles aduaneros entre los Estados miembros. Sin embargo, aún es crucial mantener una sincronización precisa de los niveles de inventario. Esta sincronización de inventarios supone que su gestión puede volverse más compleja al operar en múltiples países. Mantener una sincronización precisa de los niveles de inventario es crucial para evitar problemas de *stock* y para cumplir con los plazos de entrega.
- Normativas de protección del consumidor: la protección al consumidor está garantizada, y eso significa que cumplir con las normativas de protección del consumidor de la UE es esencial. Esto incluye proporcionar información clara sobre los derechos del consumidor, así como garantías y políticas de devolución.

En resumen, la logística en el *ecommerce crossborder* en la UE implica una consideración cuidadosa de las diferencias reguladoras, fiscales y culturales. La planificación estratégica y la colaboración con socios logísticos especializados pueden ayudar a superar estos desafíos y aprovechar las oportunidades en el mercado transfronterizo de la UE.

### 5.2 Reino Unido (R. U.)

La logística *crossborder* con Reino Unido (R. U.) ha experimentado cambios significativos a raíz de su salida de la Unión Europea (Brexit) el 31 de enero de 2020. La implementación total del Brexit se produjo el 1 de enero de 2021 y, desde entonces, las operaciones logísticas entre la Unión Europea y Reino Unido han requerido adaptaciones. Veamos algunas peculiaridades que deberemos tener en cuenta.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

#### 3.5 Logística *crossborder*

**Desafíos aduaneros y regulatorios:** con la introducción de controles aduaneros y regulaciones específicas, la gestión eficiente de los trámites aduaneros se ha vuelto esencial. Las empresas deben familiarizarse con los nuevos procedimientos y asegurarse de cumplir con las regulaciones tanto en la UE como en Reino Unido.

**Impacto en los costes y tiempos de envío:** los costes y tiempos de envío han experimentado cambios. Las tarifas aduaneras, los impuestos y el tiempo asociado con la inspección y despacho aduanero pueden afectar a los costes operativos y a la experiencia del cliente. La planificación estratégica en la cadena de suministro se ha vuelto crucial para mitigar estos impactos.

**Adaptación de sistemas y procesos:** las empresas han tenido que adaptar sus sistemas informáticos y procesos internos para cumplir con los nuevos requisitos de documentación y seguimiento. La inversión en tecnología y la capacitación del personal son esenciales para garantizar una transición suave en la cadena de suministro.

**Gestión de inventarios y almacenamiento:** la gestión de inventarios y el almacenamiento se han vuelto más complejos. Las empresas están reconsiderando sus estrategias de almacenamiento y distribución para optimizar la eficiencia y evitar interrupciones en el suministro.

**Colaboración con proveedores logísticos:** la colaboración estrecha con proveedores logísticos es fundamental. La selección de socios logísticos que comprendan los cambios regulatorios y que ofrezcan soluciones eficientes puede marcar la diferencia en la logística *crossborder* con Reino Unido.

**Oportunidades para la innovación:** a pesar de los desafíos, el nuevo panorama ofrece oportunidades para la innovación. Las empresas pueden explorar soluciones tecnológicas avanzadas, como la inteligencia artificial y la automatización, para mejorar la eficiencia operativa y reducir los impactos negativos en los costes.

Veamos algunas peculiaridades que son importantes tener en cuenta a la hora de plantearnos el comercio *crossborder* con R. U.



La selección de socios logísticos que comprendan los cambios regulatorios y que ofrezcan soluciones eficientes puede marcar la diferencia en la logística *crossborder* con Reino Unido.

- a. Regulaciones aduaneras post-Brexit: tras la salida de Reino Unido de la Unión Europea, se han establecido nuevas regulaciones aduaneras. Las empresas deben comprender y cumplir con las nuevas normativas para evitar retrasos en la aduana.
- b. Aranceles y tasas: es crucial tener en cuenta los aranceles y tasas de importación que se aplican ahora entre la UE y Reino Unido y asegurarse de que los precios de los productos reflejan estos costes adicionales.
- c. Gestión de inventarios: la gestión eficiente de los inventarios es esencial. Puede ser beneficioso contar con centros de distribución o socios logísticos tanto en la UE como en Reino Unido para optimizar la entrega y minimizar los costes.
- d. Políticas de devolución: hay que establecer políticas de devolución claras y adaptables. La gestión de devoluciones entre la UE y Reino Unido puede ser más compleja que en el comercio entre países de la UE, por lo que es fundamental ofrecer procesos de devolución eficientes.
- e. IVA y cumplimiento fiscal: es crucial tener en cuenta las implicaciones del IVA en las transacciones transfronterizas entre la UE y Reino Unido y asegurarse de cumplir con las normativas fiscales y de proporcionar facturas claras.
- f. Logística de última milla: interesa optimizar la logística de última milla para garantizar entregas rápidas y eficientes en Reino Unido. Colaborar con transportistas locales puede ayudar a mejorar la velocidad y reducir costes.
- g. Seguimiento de pedidos: es recomendable proporcionar a los clientes opciones de seguimiento de pedidos detalladas. La transparencia en el proceso de entrega puede ayudar a mantener la satisfacción del cliente.
- h. Cumplimiento normativo post-Brexit: debemos mantenernos al día de los cambios normativos. La legislación comercial y de consumo puede evolucionar, por lo que estar informado es clave para su cumplimiento.
- i. Consideraciones de pago: conviene ofrecer métodos de pago que sean populares y den confianza en Reino Unido y asegurarse de que nuestra plataforma de pago es compatible con las preferencias locales.
- j. Adaptación a las tendencias del mercado: es importante estudiar las tendencias del mercado en Reino Unido para adaptar nuestra estrategia de productos y *marketing* y mantenernos al tanto de las preferencias y demandas locales.
- k. Normativas ambientales: hay que considerar las preocupaciones ambientales y las normativas relacionadas con el embalaje y la entrega. El enfoque sostenible puede ser un factor diferenciador en el mercado.
- l. Atención al cliente localizada: conviene proporcionar atención al cliente en inglés y considerar la posibilidad de ofrecer soporte en varios idiomas. La comunicación efectiva es clave para mantener la confianza del cliente.

En resumen, la logística *crossborder* con Reino Unido presenta un escenario cambiante que requiere adaptabilidad y un enfoque estratégico. Aquellas empresas que puedan superar los desafíos con flexibilidad y aprovechar las oportunidades emergentes estarán mejor posicionadas para prosperar en este nuevo entorno post-Brexit.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del e-commerce internacional

#### 3.5 Logística *crossborder*

##### 5.3 Estados Unidos (EE. UU.)

La logística *crossborder* con Estados Unidos es esencial para todas las empresas que buscan expandir su presencia en el mercado estadounidense. A medida que el comercio internacional crece, las operaciones logísticas entre países plantean desafíos únicos y requieren estrategias adaptadas, veamos cuáles son los principales desafíos y estrategias en la logística *crossborder* con Estados Unidos.

###### Desafíos principales:

1. **Complejidad aduanera:** las regulaciones aduaneras en Estados Unidos pueden ser complejas y cambiantes. La gestión eficiente de trámites aduaneros y la conformidad con las normativas son desafíos cruciales.
2. **Variabilidad en los costos de envío:** la diversidad geográfica de Estados Unidos puede resultar en variabilidades significativas en los costes de envío. Factores como la distancia y las opciones de transporte impactan directamente en los costes operativos.
3. **Regulaciones fitosanitarias y de seguridad:** las regulaciones fitosanitarias y de seguridad alimentaria son estrictas. Las empresas deben garantizar que sus productos cumplan con estas normativas para evitar demoras y problemas regulatorios.
4. **Gestión de devoluciones:** la logística inversa, especialmente las devoluciones, puede ser un desafío. Establecer procesos eficientes para gestionar devoluciones transfronterizas es esencial para mantener la satisfacción del cliente.
5. **Impuestos y tarifas:** la gestión de impuestos y tarifas es compleja. Comprender las obligaciones fiscales y aduaneras es crucial para evitar costes inesperados y para garantizar su cumplimiento.

**Conclusiones:** la logística *crossborder* con Estados Unidos presenta desafíos significativos, pero también ofrece oportunidades para las empresas que pueden adaptarse y desarrollar estrategias efectivas. La colaboración con socios locales, la

implementación de tecnologías avanzadas y la atención cuidadosa a la conformidad normativa son elementos clave para el éxito en este entorno competitivo y dinámico.

###### Estrategias principales:

1. **Regulaciones aduaneras:** comprender y cumplir las regulaciones aduaneras es esencial. Las empresas deben prepararse para presentar documentación aduanera precisa y cumplir con las normativas de importación y exportación.
2. **Variabilidad en los tiempos de entrega:** los tiempos de entrega pueden variar significativamente debido a la extensión geográfica de EE. UU. y a la consiguiente diversidad de opciones de envío. Ofrecer opciones de envío rápido puede ser una estrategia importante para satisfacer las expectativas del cliente.
3. **Estrategias de almacenamiento y distribución:** contar con almacenes locales o centros de distribución puede ayudar a agilizar la entrega y reducir los costos de envío. La elección de la ubicación puede depender de la demanda y la densidad de clientes en diferentes regiones.
4. **Cumplimiento de las normativas estadounidenses:** familiarizarse con las normativas del consumidor y comerciales en EE. UU. es fundamental. Esto incluye regulaciones como la Ley de Protección del Consumidor en Línea (*Online Consumer Protection Act*) y otras normativas estatales y federales.
5. **Gestión de devoluciones:** establecer políticas de devolución claras y eficientes es esencial. La facilidad de devolución puede influir significativamente en la satisfacción del cliente y en la decisión de compra.
6. **Opciones de envío y seguimiento:** proporcionar una variedad de opciones de envío y servicios de seguimiento es también importante. Los consumidores estadounidenses valoran la transparencia en el proceso de entrega y la capacidad de rastrear sus paquetes.

Adaptarse a estas peculiaridades ayudará a construir una estrategia de logística *crossborder* exitosa con Estados Unidos, teniendo en cuenta las características específicas de ese mercado.



En Estados Unidos las regulaciones fitosanitarias y de seguridad alimentaria son estrictas. Las empresas deben garantizar que sus productos cumplan con estas normativas para evitar demoras y problemas regulatorios.



## 3 »

## Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

3.1 *Marketing online* y promoción en destinos

3.2 Plataformas tecnológicas de *ecommerce* para la  
venta internacional

3.3 Medios de pago en las transacciones  
internacionales

3.4 Aspectos legales del comercio electrónico  
transfronterizo

3.5 *Logística crossborder*

3.6 La atención al cliente en entornos internacionales

3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

### 3.6 La atención al cliente en entornos internacionales

Marta López >

#### 1 Qué es la atención al cliente, principios básicos y regulación

Cuando una empresa decide lanzar la venta *online* de sus productos, uno de los aspectos más importantes en el diseño del proyecto es la atención al cliente. Hay países como Estados Unidos y también la Unión Europea, por poner dos ejemplos de mercados importantes para nuestras pymes, donde existen leyes de protección al consumidor en las que se requiere poner a disposición de los clientes canales de comunicación para ejercer sus derechos de consulta, reclamación, etc. En España, nos encontramos en primer lugar con la Ley 34/2002 de servicios de la sociedad de la información y comercio electrónico <sup>1</sup>, que regula las actividades digitales. Esta norma se complementa con las leyes específicas de atención al cliente, más concretamente con el Real Decreto Legislativo 1/2007 de 16 de noviembre <sup>2</sup>, mediante el cual se aprueba la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, y con el muy reciente el proyecto de ley que regula los servicios de atención a la clientela y que se publicó en el BOCG núm. 104-4 en 2023 <sup>3</sup>.

Es decir, cubrir el servicio de atención al cliente no es algo opcional en ningún país en el que vayamos a operar, por lo que uno de los primeros puntos es revisar la legislación local y comprobar que cumplimos con las regulaciones vigentes. Es importante tener en cuenta que, incluso en Europa, donde existe un marco regulatorio general, es necesario revisar a nivel de país, ya que hay diferencias que pueden impactar en los procesos de nuestro negocio.

Por supuesto, ya que debemos cumplir la ley, es una buena ocasión para utilizar la atención al cliente como motor de crecimiento y de fidelización.

1 <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-13758>

2 <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-20555>

3 [https://www.congreso.es/public\\_oficiales/L14/CONG/BOCG/A/BOCG-14-A-104-4.PDF](https://www.congreso.es/public_oficiales/L14/CONG/BOCG/A/BOCG-14-A-104-4.PDF)



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

### 3.6 La atención al cliente en entornos internacionales

## 2 Qué valor aporta: *loyalty* frente a *churn* (coste de adquisición frente a fidelización)

### Churn frente a fidelización

El coste de adquisición de nuevos clientes es una inversión importante para todas las tiendas *online*. Ya sea a través de la gestión y promoción de contenido en redes sociales, a la compra de tráfico en las mismas o a la implementación de campañas digitales, todas las marcas y *retailers*, sin excepción, invierten una cantidad considerable de su presupuesto en *marketing*. Una vez que tenemos al cliente, nuestra misión es mantenerlo el mayor tiempo posible, es decir, fidelizarlo para que siga comprando nuestros productos o servicios.

Hay un coste escondido que a menudo no se analiza, que es el coste del *churn*. El *churn* es el porcentaje de clientes que dejan de comprar productos o servicios de un negocio en un período concreto de tiempo. Si hemos establecido cuáles son las compras y el valor medio de la cesta de un cliente habitual, podemos calcular el impacto financiero de perder a ese cliente antes de que finalice su ciclo de vida. Para alargar al máximo el ciclo de vida de nuestro cliente, invertir en una atención personalizada será clave.

A continuación, especificaremos todos aquellos aspectos que nos ayudarán a fidelizar a nuestros clientes. Más allá de cupones y descuentos, nuestro mayor objetivo es retener al cliente nuevo captado a través de las campañas de *marketing* y convertirlo así en un comprador recurrente.

### El customer journey

La adquisición del cliente es uno de los primeros pasos del embudo de venta. Dentro del viaje que el cliente realiza desde que empieza a pensar si quiere o necesita comprar ese producto que vendemos hasta que recibe el paquete en su casa y empieza a usar el producto, pasa por distintas etapas. Es vital saber qué puede sentir y esperar en cada etapa y establecer una forma de acompañarlo en cada una de ellas para lograr su satisfacción, no solo con el producto o servicio, sino con el proceso de compra.



*“La verdad es que eso también requiere una dedicación, o sea quiero decir, no es darte de alta y bueno, a ver quién es el que te busca y quién es el que te encuentra, no, tienes que actuar, tienes que hacer promociones, tienes que estar encima también de esta web y no tenemos el tiempo suficiente ni, bueno, tendríamos que contratar a alguien para que se dedique a esto y eso para nosotros es inviable”.*

**Empresa pequeña, bienes de consumo, grado de internacionalización alto, no exporta mayoritariamente vía canales electrónicos.**

Es muy importante ser conscientes de que esto se aplica tanto a una tienda propia como a una tienda que trabaja a través de *marketplaces*. Para el cliente, la responsable es la marca.

Este es un ejemplo de customer journey para cliente de artículos de moda, con tipos de preguntas y necesidades puntuales:

#### 1. Conocer la marca.

- Necesito el producto o los servicios. ¿Qué marcas pueden ofrecerme lo que busco?
- ¿Qué dicen otros usuarios de estas marcas?
- ¿Qué opinan mis amigos y conocidos?
- ¿Hay alguna marca con la que me identifico? ¿Cuáles son sus valores?
- Quiero lo que he visto en Instagram, o lo que lleva esa actriz o *influencer*.

#### 2. Considerar el producto.

- Comparo precios.
- ¿Cuáles son las condiciones de compra y de entrega?
- ¿Cómo es el proceso de devolución y los tiempos?
- No tengo todos los detalles del producto. Necesito más información.

#### 3. Pedido.

- Ya he decidido lo que quiero, pero ¿acertaré con la talla?
- Me gustaría tener asesoramiento personalizado, personal shopping.
- Funcionamiento y seguridad de la plataforma y opciones de pago.
- ¿Cuándo recibiré mi pedido?
- Confirmación de compra.
- Me dejé un producto, quiero añadir algo a un pedido ya realizado.
- Ya he hecho el pedido pero me arrepiento y quiero cancelarlo.

#### 4. Espera y recepción.

- ¿Qué empresa de mensajería me lo entregará?
- Hay *drop points* o entrega en tienda.
- Me he equivocado al poner los datos en entrega, ¿cómo lo modifico?
- ¿Dónde está mi pedido? ¿Cómo hago seguimiento del estado?

#### 5. Uso del producto.

- No es lo que esperaba, me gustaría devolverlo.
- Me equivoqué al hacer el pedido: color, talla...
- Me llega el producto defectuoso, tara o rotura por el transporte.
- Falta un producto.
- Quiero hacer una devolución o un cambio.
- No me llega el reembolso, no puedo ver su estado.
- Dudas de postventa: no funciona, necesito ayuda para configurar el producto (en el caso de productos electrónicos o accesorios, como por ejemplo un reloj)
- ¿Cómo mantengo y limpio el producto?
- Soporte de garantía.
- Soporte técnico: actualizaciones de producto...

#### 6. Retención.

- ¿Volvería a comprar en esta tienda o esta marca?
- ¿Recomendaría esta tienda, marca o producto?
- ¿Me representan los valores de la marca?
- ¿Cómo ha sido mi experiencia de compra? ¿Ha superado mis expectativas?



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

#### 3.6 La atención al cliente en entornos internacionales



se realiza el ingreso hasta que se comprueba que el pedido se ha devuelto satisfactoriamente y sin fraude al almacén, por lo que nos podemos encontrar con plazos de hasta dos semanas para devolver el dinero al cliente.

El resto de motivos son más variopintos y dependen del producto y de la calidad de la web:

- Información de producto: si no está detallado el material, la composición o los cuidados que necesita.
- Tallaje: un tema muy importante sobre todo cuando cambiamos de unidad de medida de cm a pulgadas, o cuando el estándar varía de país a país.
- Incidencia web o de pasarela de pago: incidencias técnicas, bloqueos de tarjeta, imposibilidad de registro, caída de la web, problemas con cupones de descuento...

Sean las razones que sean, lo más importante es anotarlas, conocerlas y analizarlas para mejorar el servicio poco a poco y así incrementar la satisfacción de nuestros clientes y reducir el total de contactos recibidos y, por tanto, el coste asociado a la atención al cliente.



*“En el negocio internacional, lo que es mucha gestión, mucho trabajo y muchas complicaciones. Todo el tema logístico de enviar los paquetes a los destinatarios finales en todo el mundo. La gestión con los hubs, la gestión con los clientes finales que no reciben su producto, que los productos se pierden, se dañan. Eso es mucho trabajo”.*

**Microempresa, bienes de consumo, grado de internacionalización alto, exporta mayoritariamente vía canales electrónicos.**

En cada etapa, los motivos de contacto y los canales usados serán distintos. Por ejemplo, en la etapa de conocimiento de la marca, lo más común es contactar por redes sociales. En las etapas de consideración y pedido, el chat y la mensajería instantánea (si está en la web o la *app*) son los canales más convenientes, ya que el cliente está navegando y puede usar el canal simultáneamente. En las últimas etapas, el teléfono y el correo electrónico son los más utilizados según sean más o menos visibles en la web.

### 3 Las razones más habituales de contacto de un cliente

La venta *online* es muy compleja. Intervienen muchos actores, y por eso es fácil que se produzca una incidencia. A eso hay que añadir la falta de experiencia de algunos clientes y las expectativas, que hacen que el cliente contacte antes de que le llegue el pedido aun cuando nos encontramos dentro del plazo acordado.

Para dar un dato que facilite el cálculo del volumen de contactos que podemos esperar, las empresas más experimentadas en la venta *online* reciben en el mejor de los casos entre un

10% y un 15% de contactos sobre pedidos. Es decir, por cada 100 pedidos recibidos, nos contactan entre 10 y 15 personas. Aunque, lo más habitual, es que una empresa reciba alrededor de un 45% de contactos sobre pedido. Si el volumen de contactos es inferior, hay que examinar con cuidado el problema, porque probablemente lo que ocurre es que no se están contabilizando (por falta de sistemas informáticos para ello) o no se están atendiendo por no ofrecerse los canales suficientes, de manera que los clientes, al no recibir respuesta a sus dudas o incidencias, deciden irse con un competidor.

Respecto a los motivos más habituales de consulta, en los últimos 20 años no han variado. Estos son los dos principales:

- ¿Dónde está mi pedido?

Este motivo acapara de media más del 25% de las consultas, aunque el pedido esté cumpliendo los plazos establecidos.

- ¿Cuál es el estado de mi devolución?

Actualmente, este es el motivo de más del 30% de las consultas, y se debe a la complejidad del proceso y a las decisiones estratégicas de cada marca, ya que normalmente no



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del e-commerce internacional

#### 3.6 La atención al cliente en entornos internacionales

## 4 Principios básicos para considerar en el diseño de un servicio de atención al cliente

En el momento de diseñar el servicio, tengamos en cuenta que debemos ir de menos a más. Si miramos a grandes empresas con un nivel de madurez *online* importante, veremos servicios y coberturas que una pyme inicialmente no podrá ofrecer debido al coste/beneficio, pero lo más importante es examinar las opciones que tenemos desde el análisis informado y marcar unas expectativas claras a nuestros clientes y potenciales clientes, de manera que desde el primer minuto sepan cómo y dónde pueden contar con nosotros.

- **Las decisiones que tomemos** deben tener muy en cuenta las particularidades del mercado al que vamos a dirigirnos, así que tendremos que mirar hacia ese país, teniendo en cuenta de manera prioritaria:
  - **Leyes específicas que regulen la atención al cliente:** por ejemplo, en España es obligatorio atender en algún canal en tiempo real; en Italia es obligatorio indicar al consumidor si su llamada será atendida dentro o fuera del país y se debe dar la opción de atención telefónica desde Italia.
  - **Qué hacen nuestros competidores locales:** independientemente de lo que marque la ley, tendremos que cumplir con las expectativas del comprador local, que está acostumbrado a una forma de hacer las cosas. Si no ofrecemos las mismas opciones, puede sentirse insatisfecho y, por tanto, dejar de comprarnos. Aquí es clave la entrega y las formas de pago con un alto componente cultural.

En muchas páginas y *marketplaces* es muy difícil encontrar información de contacto. Es una táctica para evitar que los clientes contacten y, por tanto, reducir el coste del soporte. Pero recordemos que un cliente que no puede contactar quizá no nos vuelva a comprar. Lo mejor es evaluar qué nos conviene a nivel de coste/beneficio y funcionar como un motor perfectamente engrasado.

### • Horario del servicio

La página *web/app* está abierta las 24 horas del día, pero, aun así, son muy pocas las marcas que ofrecen un servicio de atención al cliente siete días a la semana y 24 horas al día. El horario del servicio es aquel en que un cliente puede contactar con el servicio de atención en tiempo real. Normalmente, estos canales en tiempo real son el teléfono y el chat. El resto de los canales, los llamados canales diferidos, como el correo electrónico, estarán en activo las 24 horas. Dentro de los canales diferidos incluimos también las preguntas frecuentes dinámicas y los bots. Las mejores prácticas en cuanto a horario del servicio son las siguientes:

- Al menos el mismo horario de atención que la tienda, algo por lo que se decantan muchas marcas que disponen de tiendas físicas. Esto es así porque a menudo el servicio de atención al cliente da soporte también a las tiendas físicas (especialmente cuando se puede realizar la entrega o devolución del pedido en las mismas).
- Al menos horario de oficina, es decir, de lunes a viernes y de 9:00 a 18:00 o 19:00 hora local del país al que cubrimos. Hay que tener cuidado con esta opción porque, en mercados como Estados Unidos, para dar una correcta cobertura deberíamos cubrir la diferencia horaria entre costa este y costa oeste. Es importante considerar que, en la mayoría de las aperturas en EE. UU., las marcas empiezan cubriendo solo horario de costa este y, más adelante, según las ventas, amplían horarios.



Abrir el servicio en fin de semana o noches aumenta enormemente el coste, así que, antes de dar este paso, es importante evaluar el coste/beneficio para garantizar la continuidad de la decisión.

Abrir el servicio en fin de semana o noches aumenta enormemente el coste, así que, antes de dar este paso, es importante evaluar el coste/beneficio para garantizar la continuidad de la decisión. Una de las formas de hacerlo es analizar el tráfico web, la entrada de pedidos y la entrada de correos electrónicos/formularios web (en caso de que los tengamos). Saber el horario en que los usuarios entran, compran o nos quieren contactar nos permitirá decidir si vale la pena o no ampliar el horario de servicio.

### • Canales de atención y niveles de servicio

Entendemos por canales las formas disponibles mediante las que el cliente puede contactar con nosotros a lo largo del *customer journey*. Es interesante comprobar que, según el momento del proceso de venta, es más probable que el cliente nos contacte por un canal u otro. También es interesante conocer que las expectativas del cliente y su nivel de satisfacción varían según el canal.

En el listado de más abajo se incluyen los canales más habituales y los niveles de servicio estándar de mercado, es decir que los clientes esperan poder contactar mediante esos canales y que esa es la rapidez de atención a la que están acostumbrados cuando contactan con una gran empresa o con un servicio de atención al cliente maduro y profesional (que no siempre van de la mano).

En los *marketplaces* nos encontraremos con reglas especiales. Para empezar, según el *marketplace*, podremos usar solo los canales que nos faciliten, y no siempre tendremos la opción de elegir o presentar a nuestros clientes las condiciones que nos gustaría. Por otro lado, dentro de esas propias reglas y de sus sistemas (a menudo muy manuales, no digitalizados y con una posibilidad de control casi nulo) tenemos que cumplir con una velocidad de respuesta exigente si queremos que el algoritmo no nos penalice en las búsquedas dentro de la plataforma. Así que cuando empecemos a colaborar con un *marketplace*, uno de los primeros puntos debería ser comprobar las reglas del contrato para asegurarnos de que tenemos los recursos necesarios para atender los contactos que se generan dentro de la plataforma en tiempo y forma.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del e-commerce internacional

#### 3.6 La atención al cliente en entornos internacionales

##### • Canales en tiempo real:

- **Teléfono:** aunque la mayoría de las marcas se están ocupando de trasladar los contactos telefónicos a canales digitales, sigue siendo un canal importante, especialmente en las marcas de *premium* y de lujo, y fácilmente puede constituir entre un 30% y un 60% de los contactos recibidos. El teléfono es uno de los canales más antiguos de atención. Normalmente el objetivo es responder el 95% del total de llamadas recibidas, y al menos el 80% de ellas en menos de 20 o 30 segundos.

- **Chat:** el chat en la web o en la *app* es el canal nativo de una tienda *online*. Idealmente, ya que el cliente está en la *web/app*, debería poder contactar mientras navega, para que, gracias a nuestro soporte, pueda completar la compra y, por qué no, ampliar la cesta con un producto de gama superior (*upselling*) o algún producto complementario (*cross selling*). El objetivo es atender el 80% de los chats en menos de 60 segundos y luego, lógicamente, mantener una buena cadencia de conversación y no dejar al cliente esperando entre una interacción y otra.

• **Canales asíncronos:** consideramos canales asíncronos las herramientas de mensajería instantánea como WhatsApp, Telegram, WeChat, Facebook Messenger... Es importante tener en cuenta que la mensajería instantánea es muy distinta según el país, y que, si bien en España WhatsApp es el rey, en China se usa principalmente WeChat (apenas usan el teléfono y, de hecho, solo llaman si se ha caído WeChat o si hay un tiempo de espera inusual).

El 80% de los contactos recibidos suele contestarse en menos de 15 minutos. Los canales asíncronos se diferencian del chat porque el cliente permite un tiempo de respuesta mayor. Aunque el objetivo siempre es responder en estos canales como si fueran canales en tiempo real, el cliente tolerará esperas de hasta dos horas. Además, a diferencia del chat, no existe un *time out*, lo que significa que, aunque para nosotros sea casi como un canal en tiempo real, es mucho más flexible para el cliente, que nos responderá a su mayor conveniencia.

• **Canales diferidos:** es decir, correo electrónico y formulario web. Estos canales siguen estando muy presentes pese al desarrollo de nuevas formas de comunicación. Es una forma de empezar muy sencilla que permite ofrecer al menos un canal desde el minuto cero.

Es preferible siempre disponer de un formulario web donde podamos guiar al cliente a través de un desplegable con las opciones de respuesta que necesita el equipo de soporte, de manera que nos ayude a dirigir la consulta al equipo correcto o con la prioridad adecuada.

Este apartado es especialmente importante para detectar y gestionar con celeridad las solicitudes de modificación y/o cancelación de datos personales. Todas las leyes de protección de datos indican un período máximo para la gestión de la solicitud que, en caso de incumplimiento, puede ser objeto de sanción, y en algunos países es especialmente importante estar a salvo de posibles denuncias.

El 80% suele contestarse antes de 24 horas, y la totalidad de los correos en 48 horas laborables. Por supuesto, por este canal entran a menudo las reclamaciones más complejas, que necesitarán más tiempo y un seguimiento más personalizado. Aquí siempre nos referimos al tiempo de primera respuesta.

Los canales diferidos son los únicos que conllevan un peligro: la generación de *backlog*. Es decir: si no somos capaces de contestar el mismo día a todos los correos contactos y día tras día siguen entrando contactos, se crea un efecto de bola de nieve. El *backlog* es un problema porque, además de dejar a clientes descontentos esperando, genera ruido en los informes y análisis de los datos. Cuando un cliente no obtiene respuesta por un canal, suele dirigirse a otro, de manera que los correos electrónicos sin responder acaban convirtiéndose en llamadas telefónicas, chats o quejas públicas en redes sociales. También puede ocurrir que el cliente envíe varios correos electrónicos sobre el mismo tema no resuelto, lo que hace que aumente el *backlog*. Si, además, no disponemos de CRM ni de herramienta de gestión de contactos, como es el caso de algunas marcas, acabaremos

destinando el equipo a tareas duplicadas y a una gestión administrativa que realmente no aporta valor al cliente final. Cuando nos enfrentamos a un *backlog* creciente hay ciertas iniciativas que podemos llevar a cabo:

• Comprobar si el volumen de contactos se debe a lo que llamamos una incidencia masiva. Por ejemplo, en caso de que exista un problema logístico por mal tiempo, podemos anticiparnos a las consultas de los clientes enviando una comunicación proactiva para informarles de un posible retraso en las entregas.

• Dedicar algún recurso a limpiar la bandeja de entrada de *spam*, correos de posibles proveedores, currículums y duplicados. Ver el número real de correos pendientes de respuesta nos ayudará a ser más efectivos y a estar más motivados.

• Responder a los correos de forma *last in, first out*. De esta manera evitaremos duplicados y contactos por otros canales y, además, mantendremos a un porcentaje de clientes contentos, en lugar de tenerlos a todos descontentos.

• **Redes sociales y reviews** : estos canales requieren de una clasificación aparte. Se podrían considerar asíncronos, pero, por su impacto, a menudo se monitorizan en tiempo real. Las redes sociales y las reseñas tienen un punto en común, y es que son canales abiertos donde, idealmente, deberíamos responder de forma pública. La mensajería instantánea se considera un canal distinto, ya que es privado, y, de hecho, algunas marcas contestan solo las comunicaciones privadas y no responden en público, o bien tienen dos equipos diferenciados para ello.

El uso de las redes sociales daría para un capítulo completo, así que nos centraremos en lo más importante. El primer punto y más importante, es que las redes sociales no son un canal de comunicación *top-down*, pues los clientes esperan interactuar con las marcas, así que es un diálogo. Las *reviews* son también públicas y suelen pasar desapercibidas, especialmente en los *marketplaces*. Las *reviews* y las redes sociales son una fuente maravillosa de información que,



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del e-commerce internacional

#### 3.6 La atención al cliente en entornos internacionales

bien tratada, permite una satisfacción altísima por parte de los clientes, que pasan de ser detractores a ser promotores y fans de la marca. Para ello necesitamos seguir unas simples premisas:

- **No dejar ningún comentario sin responder**, ya sean negativos o positivos. Esta es una oportunidad de entablar conversación e incrementar el vínculo del usuario con la marca. Además, en los *marketplaces*, no responder a los comentarios puede reducir la visibilidad de la marca y las apariciones en las búsquedas.
- **Siempre que podamos, la respuesta debe ser pública**. Dirigir de manera sistemática a los clientes a un mensaje privado puede hacer que desconfíen, y no siempre podemos escudarnos en la protección de datos.
- **Contestar a los comentarios positivos**, agradeciéndolos, sugiriendo productos nuevos o nuevos lanzamientos y haciendo un guiño o comentando una novedad. Si solo se interactúa con los comentarios negativos, se dará mayor visibilidad a esos comentarios.
- **Cuidado con los temas sensibles**: ciertos temas deben ser tratados por especialistas, como lugares de fabricación, materiales veganos, pruebas con animales, tallas, diversidad corporal, étnica... Cualquier tema sensible debe dirigirse al gabinete de comunicación lo antes posible.
- **Controlemos todas las plataformas**: dependiendo del país y del sector, encontraremos distintos espacios para monitorizar. Algunos más comunes, como Google o Trustpilot, y otros más específicos, como eKomi, Trusted Shops o Bazaarvoice. Aquí también incluimos los *marketplaces* donde es el *retailer* quien vende. Para el cliente, esto no siempre es visible, y nosotros seguimos siendo responsables de nuestra imagen de marca: debemos controlar y responder a las opiniones y vivencias de nuestros clientes. Existen varias herramientas tecnológicas para monitorizar las redes y controlar nuestra reputación. Algunas de ellas, además, nos pueden ayudar a medir la calidad del servicio y realizar encuestas de satisfacción, como Medallia, luego existen otras que, además de servirnos como *social*

*listening*, nos permiten gestionar y programar contenido digital en las redes sociales, como Hootsuite, Sprinklr, Brandwatch y Qualtrix. Hay varias soluciones con distintas opciones que se pueden ajustar a lo que necesitemos en cada momento.

#### • Idiomas de cobertura

La página web y la atención al cliente deben ofrecerse siempre en el idioma del país donde vendemos. Si el plan es entrar en EE. UU., Latinoamérica o China, no será demasiado complejo, pero si se trata de Europa, puede ser todo un reto. Muchas marcas empiezan su andadura internacional en inglés. Venden en España y, además, tienen una web internacional en inglés destinada a las ventas fuera de España, independientemente del país, y a la que aplican ciertas reglas de precio y logística para poder cubrir costes y envíos. Pero cuando hablamos de abrir la venta en un nuevo país, todo debería estar en el idioma de ese país. Ahora bien, hay salvedades y opciones para que no sea tan costoso.



*“... Nos hemos encontrado con el tema de idiomas. Nosotros al final vendemos worldwide, necesitamos equipos de back office, que atiendan 24/7, en multi idioma. Es complicado montar equipos internos que hagan de back office o encontrar partners que te den el servicio. Con lo cual eso es uno de los retos que nos encontramos”.*

**Hoteles. Gran recorrido exportando -worldwide, +20 años. Cuota de venta online en torno al 30-40%. Con presencia en marketplaces.**

Lo primero es conocer el país. Hay algunos en los que, si queremos vender, necesitamos atender en la lengua local: España, Italia, Alemania, Francia, Polonia... Otros países, sin embargo, están mucho más acostumbrados a ser atendidos en inglés: Holanda, Portugal (donde también pueden recibir atención en español) y los países nórdicos, por ejemplo.

La elección de invertir en el idioma depende de la potencialidad, que podemos medir analizando el número de visitas que recibimos de ese país en nuestra página internacional en inglés. Una vez abrimos en el nuevo país, podemos ofrecer atención por canales escritos en el idioma nativo gracias a tecnologías de traducción automática profesional (que no son gratuitas) y mantener la atención telefónica, en caso de tenerla, en aquellos idiomas mayoritarios que ya hemos implementado. Eso sí, internacionalizar nos exigirá recurrir necesariamente al inglés.

Se debe evaluar también la cobertura de idiomas secundarios en el país según sea importante su población como *target* de clientes: por ejemplo, español y francés en EE. UU., cantonés en China y flamenco en Bélgica, por citar algunos ejemplos. Un último comentario sobre los acentos y el acercamiento cultural. Un agente británico quizás no sea el mejor para atender a un estadounidense, no porque no se entienda, sino porque tienen referentes culturales distintos. Hoy los servicios están cada vez más globalizados, de manera que todos estamos más acostumbrados a escuchar distintos acentos, pero, desgraciadamente, el racismo auditivo hace que algunas personas los valoren negativamente. Esto pasa con India respecto a Reino Unido, con Brasil respecto a Portugal, con Latinoamérica respecto a España, y con Marruecos respecto a Francia. Por suerte, es algo que va desapareciendo poco a poco.

#### • Gestión de Black Friday, Cybermonday, día del soltero...

Los picos de venta merecen un apartado propio, porque pueden definirse por separado y poseen reglas especiales. En primer lugar, tienen un marcado carácter local, de manera que, según el país, nos afectarán unas fechas u otras. Así pues, la temporada de navidad o el inicio de las rebajas será



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del e-commerce internacional

#### 3.6 La atención al cliente en entornos internacionales

diferente según el país. Tengamos todo calendarizado antes de empezar, para poder anticiparnos a las necesidades del servicio y disponer de los recursos necesarios.

Estas son algunas recomendaciones para gestionar las campañas con éxito, especialmente aquellas que duran pocos días:

- **Envíos de comunicaciones proactivas:** enviar a través de *newsletters*, correos electrónicos o push notifications códigos promocionales para permitir que los clientes preparen el carrito por anticipado.
- **Colocar en la web principal banners o pop-ups** con información relevante sobre los motivos de consulta más habituales durante la campaña (por ejemplo, si en navidades ampliamos el plazo para una devolución).
- **Ampliar esos días el horario del servicio:** lo ideal es que, en Black Friday, el equipo trabaje durante el fin de semana. Del mismo modo, en inicio de las rebajas o en Black Friday, en lugar del horario de oficina, el equipo puede trabajar hasta medianoche o incluso hasta altas horas de la madrugada.
- **Automatizar contactos:** por medio de mensajes telefónicos mientras el cliente espera, implementación de bots o correos electrónicos de respuesta automática según la selección de la razón de contacto en el desplegable.

Estos períodos son los de mayores ventas y, por tanto, generarán más volumen de contactos. Del mismo modo, en los *marketplaces* se ofrecerán condiciones especiales y será importante asignar recursos para garantizar la respuesta de todos los contactos.

#### • Calidad del servicio

Como hemos comentado anteriormente, la atención al cliente es una fuente inagotable de información sobre la opinión de nuestros clientes. El *feedback* que recibimos lo podemos analizar para conocer con más detalle qué les gusta de nuestros productos y servicios, detectar errores y taras de fabricación y mejorar nuestro producto y proceso de compra.

Esta información puede recogerse formalmente a través de encuestas de satisfacción, que pueden realizarse al resolverse el problema que ocasionó el contacto o al finalizar el proceso de compra. Nuestra recomendación es no hacer más de una encuesta al trimestre a nuestros clientes (en caso de que sea producto de compra recurrente). En ella deberíamos valorar distintos aspectos para recoger el grado de satisfacción con el proceso de compra, no solo con el producto o servicio. Existen distintas escalas para medir la satisfacción: de 1 a 10, de 1 a 7, de 1 a 5... Recomendamos usar una escala de 1 a 5, en la que consideramos un buen resultado 4 o 5, y detractores las valoraciones con puntuación uno. El objetivo de una escala de este tipo es conseguir al menos un 85% de las respuestas superiores a 4 y menos de un 2% de respuestas con valoraciones inferiores a dos. Si la escala es mayor, suele ser más exigente, ya que, al existir mayor grado de dispersión, es más complicado conseguir un 85% entre 8 y 10, por ejemplo, que sería el objetivo.

Estas son las preguntas que debemos incluir:

- Puntuación CSAT de satisfacción general: valore del 1 al 5 su grado de satisfacción con la marca.
- Puntuación CSAT de atención: valore del 1 al 5 su grado de satisfacción con la atención recibida.

Adicionalmente, solemos preguntar y valorar otros aspectos como la utilidad de la respuesta y el esfuerzo. El esfuerzo es uno de los condicionantes que más impactan en la compra *online*: aunque el servicio haya sido satisfactorio para el cliente, si es difícil continuar el proceso, por ejemplo, en una devolución para la que hay que imprimir una etiqueta y llevar el paquete a correos, el grado de satisfacción disminuye.

Por último, no nos olvidemos de la puntuación NPS (*net promoter score*), muy importante en EE. UU. y cada vez más en Europa, en la que medimos en qué grado el cliente recomendaría nuestra marca a otras personas. En este caso, la puntuación es en una escala de 0 a 10, al tratarse de una medida universalmente reconocida, y se mide su evolución mes a mes y año a año.



Además de la calidad puntuada por nuestros clientes y recogida a través de sus comentarios y *reviews*, en los servicios de atención al cliente tendremos que medir la calidad mediante aspectos internos que afectan a la percepción de la calidad por parte de nuestros clientes.

Uno de ellos es la velocidad de respuesta, es decir, el cumplimiento de los niveles de servicio que hemos comentado anteriormente y que dependen de cada canal. Cuán rápido atendemos, cuántos clientes dejamos en espera, cuánto tardamos en dar una respuesta y nuestra capacidad para resolver la necesidad del cliente.

No importa lo rápidos que seamos si no somos capaces de resolver sus necesidades: quedarán insatisfechos y, además, generarán nuevos contactos. Habitualmente, el objetivo de resolución en primer contacto es de un 70%. Para poder cumplirlo, necesitamos que las personas que atienden a los clientes tengan autonomía y capacidad para revisar información y para ver el estado del pedido, así como información del transportista y del almacén, ya sea en tienda propia o en *marketplace*.

## 5 Sistemas tecnológicos imprescindibles. Automatización, bots e IA. Propia o de mercado (deuda tecnológica)

Para llevar la atención al cliente de forma profesional son necesarios algunos sistemas tecnológicos: CRM, canales chat, WhatsApp, centralita telefónica, herramienta de encuestas de satisfacción y sistema de informes.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del e-commerce internacional

#### 3.6 La atención al cliente en entornos internacionales

Cuando se implementa una tienda *online*, la marca utiliza un sistema de *e-commerce* para gestionar el proceso de compra, el almacén y los pagos. Este sistema tipo ERP almacena los datos de los clientes, pero no suele ser suficiente para cubrir las necesidades del servicio de atención al cliente porque, normalmente, no permite registrar las interacciones ni los nombres de los clientes potenciales, es decir, de aquellos que aún no han comprado producto, pero nos han contactado para solicitar información. En el ERP, el universo gira en torno al pedido, y en el CRM gira entorno al nombre del cliente potencial. La correcta anotación y explotación de datos de nuestros clientes y potenciales es clave para poder conocer sus necesidades y anticiparnos al mercado.

Es relativamente habitual que las empresas más pequeñas decidan crear su propia herramienta o contratar a un tercero para que la programe. Nuestra recomendación es acudir a herramientas de mercado, algo especialmente importante para la internacionalización, ya que nos permitirá cumplir con todos los requerimientos de cada país. Las herramientas de mercado, además, suelen llevar incorporados algunos canales, como correo electrónico y chat, y son más fáciles de integrar con cualquier canal externo, especialmente redes sociales o *marketplaces*, así que nos evitarán dolores de cabeza y tener que trabajar de manera manual, algo que suele ser fuente de errores y de ineficiencias.

Pero, si ya hemos invertido en el desarrollo de software, no hay que preocuparse, pues cada opción es interesante o puede serlo en su momento. Solo debemos evitar caer en la deuda tecnológica y seguir invirtiendo solo para evitar migrar a otro sistema y sentir que hemos perdido todo lo invertido. Seguramente el sistema está ya más que amortizado y no justifica seguir por un camino que no nos acompaña en nuestro crecimiento.

Es imprescindible una buena base tecnológica para automatizar contactos. Todos hablamos hoy de bots, de inteligencia artificial generativa... No es una solución *plug and play*, pues requiere de un trabajo de base importante, así que, para automatizar, primero debemos tener muy controlados



*“Tenemos un programador con nosotros que es el que ha estado construyendo el código. Esto era cuando la inteligencia artificial no estaba, porque ahora nuestro programador puede trabajar cinco veces más rápido. Ojalá hubiera tenido yo inteligencia artificial hace 15 años, cuando empezamos con todo esto. De hecho, nosotros pasamos de 15 personas que éramos en el equipo a cinco, o sea, no solamente reducimos los costos, sino que también doblamos las ventas. Eso solamente se hace porque todos estábamos utilizando inteligencia artificial. Los cinco que nos quedamos y sacamos el trabajo de ellos y de otros más”.*

**Empresa pequeña, servicios de educación, sanidad y cultura, grado de internacionalización bajo, exporta mayoritariamente vía canales electrónicos.**

los procesos de nuestra tienda *online*, la información relevante clasificada por mercado y la construcción de una base de conocimiento y unas FAQ (preguntas frecuentes), sólidas y testadas con las que alimentar la IA. Nuestro consejo de nuevo es ir de menos a más. De forma ágil, hemos de ir implementando mejoras poco a poco, de manera que la reducción de contactos y su ahorro nos permita seguir invirtiendo en nuevas automatizaciones.

El objetivo final es claro: automatizar los contactos de poco valor, para que las personas que atienden nuestro servicio puedan dedicarse a solucionar problemas complejos y a incrementar las ventas *online*.

## 6 ¿Cuándo externalizar?

La implementación y la gestión del servicio pueden ser internas o externas. Muchas empresas deciden empezar internamente y luego subcontratar a una empresa experta en servicios de atención. La gestión interna conlleva ciertos riesgos y dificultades: operar un servicio multi-idioma no es fácil y, según el volumen de contactos, será complicado garantizar que disponemos del personal necesario para atender todas las lenguas y horarios. Al principio, el volumen puede ser tan pequeño que el coste de cobertura sea mucho mayor que los beneficios generados por las ventas.

Contar con un proveedor externo puede solucionar también el apartado tecnológico, ya que pueden ofrecernos soluciones integrales que cubran todas nuestras necesidades. Y, además, se ocuparán de mantenernos al día de las novedades y de mejores prácticas no solo en cuanto a atención, sino también en la gestión de *e-commerce*, ya que, según su experiencia, pueden compartir lo que han aprendido tras gestionar a muchos otros clientes internacionales.

Cualquier cosa que decidamos, hay que recordar que el máximo responsable de nuestro *e-commerce* somos nosotros. Así que, tengamos o no externalizado el servicio, y aunque trabajemos junto a otros actores y *marketplaces*, está en nuestra mano convertir cada experiencia de compra en un momento inolvidable y placentero para los clientes. Cada compra es una oportunidad de generar una experiencia memorable, no la desperdiciemos.



### 3 »

## Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

3.1 *Marketing online* y promoción en destinos

3.2 Plataformas tecnológicas de *ecommerce* para la venta internacional

3.3 Medios de pago en las transacciones internacionales

3.4 Aspectos legales del comercio electrónico transfronterizo

3.5 *Logística crossborder*

3.6 La atención al cliente en entornos internacionales

3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

## 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

ICEX-eMarketServices >

María Lázaro >

### 3.7.1 Programas de apoyo

#### Ámbito Nacional

Nombre	ICEX eMarket Services
Ámbito	España
Empresa u organismo	ICEX España Exportación e Inversiones

#### Descripción

ICEX eMarketServices es el programa de ICEX que engloba el resto de servicios para impulsar la internacionalización *online* de las empresas españolas. Tiene como objetivo facilitar a las empresas españolas, particularmente a las pymes, la venta internacional a través de canales *online* y, especialmente, la utilización de los mercados electrónicos con este fin.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa para empresas exportadoras tradicionales que quieren utilizar el canal *online* o a empresas digitalizadas no internacionalizadas, con capacidad de exportar. Las empresas acceden a:

- Plataforma *online* con información y servicios disponibles (auto-diagnóstico, tutoriales y cursos, información de mercado, directorio de mercados electrónicos, noticias, artículos, red de expertos). Servicios gratuitos.
- Servicios de asesoramiento ofrecidos por equipo de eMarket Services y Ofecomex.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

#### 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

<b>Nombre</b>	ICEX Next
<b>Ámbito</b>	España
<b>Empresa u organismo</b>	ICEX España Exportación e Inversiones

#### Descripción

ICEX Next es un programa de asesoramiento especializado y de apoyo económico en internacionalización para pymes que quieran iniciar o consolidar su internacionalización en otros mercados. Se trata de un programa de acompañamiento que incluye un asesoramiento para diseñar o revisar el plan de negocio Internacional de la empresa (ya sea *offline*, *online* o ambos) y una subvención de hasta 24.000 euros en dos años. Asimismo, el programa ofrece módulos de asesoramiento opcionales, como el de transformación digital de la empresa.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa orientado a pymes españolas con producto o servicio propio. Las empresas acceden a:

- Asesoramiento de la mano de expertos en internacionalización, tanto en España como en el exterior.
- Subvención para ejecutar proyectos de promoción internacional.
- Acceso a la comunidad Club Next con servicios dedicados.

<b>Nombre</b>	DigitalXBorder
<b>Ámbito</b>	España
<b>Empresa u organismo</b>	ICEX-Adigital-EOI

#### Descripción

DigitalXborder es un programa de inmersión que supone una experiencia de aprendizaje intensiva y ofrece a los CEO de empresas herramientas clave para facilitar la toma de decisiones en un entorno digital en continua transformación. Está configurado como un programa de formación presencial tipo *executive* con una duración de 56 horas impartidas siete jueves seguidos más tutorías personalizadas.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa gratuito orientado a directivos de empresas de sectores de consumo y servicios que facturen más de 4 millones de euros anuales, con experiencia internacional y digital. Los directivos acceden a:

- Formación en las materias básicas relacionadas con transformación digital y comercio electrónico.

<b>Nombre</b>	Kit Digital
<b>Ámbito</b>	España
<b>Empresa u organismo</b>	Red.es

#### Descripción

Es un programa de ayudas del Gobierno de España, gestionado por Red.es (entidad adscrita al Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública a través de la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial) que tiene como objetivo digitalizar las pequeñas empresas, las microempresas, a los autónomos, las comunidades de bienes, las sociedades civiles con actividad mercantil, las sociedades civiles profesionales y las explotaciones agrarias de titularidad compartida con menos de 50 empleados de todos los sectores productivos y en todo el territorio nacional.

El programa se enmarca dentro del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, de la agenda España Digital 2026 y del Plan de Digitalización de Pymes 2021-2025, y está dotado de un presupuesto de 3.067 millones de euros financiados por la Unión Europea a través de los fondos NextGenerationEU. Para solicitar la ayuda, primero hay que registrarse en Acelera pyme ([www.acelerapyme.es](http://www.acelerapyme.es)) y completar el test de autodiagnóstico para detectar el grado de madurez digital de la empresa.

Una vez realizado, se podrá pedir el bono digital en la sede electrónica de Red.es (<https://sede.red.gob.es/>). Si se cumple con los requisitos y se ha cumplimentado correctamente la solicitud, en un plazo de 15 días se concede el bono digital.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Pueden solicitar la ayuda pequeñas empresas, microempresas, autónomos, comunidades de bienes, sociedades civiles con actividad

mercantil, sociedades civiles profesionales y explotaciones agrarias de titularidad compartida con menos de 50 empleados de todos los sectores productivos y en todo el territorio nacional.

Las empresas o entidades que realicen correctamente la solicitud y cumplan los requisitos establecidos en las bases reguladoras recibirán un bono digital con una cuantía económica que podrán emplear escogiendo una o varias categorías de soluciones digitales de las que se encuentran en el catálogo de soluciones de digitalización: sitio web y presencia en internet, gestión de redes sociales, comercio electrónico; la gestión de clientes; servicios y herramientas de oficina virtual, inteligencia empresarial y analítica, gestión de procesos, factura electrónica, comunicaciones seguras, ciberseguridad, presencia avanzada en internet y *marketplaces*. Estas soluciones solo podrán ser implementadas por los agentes digitalizadores adheridos al programa que conforman el catálogo. Es el agente digitalizador quien tiene que implantar la solución o soluciones elegidas por la empresa beneficiaria, y también quien justifica el trabajo realizado.

Se trata de una subvención directa, otorgada mediante el procedimiento de concurrencia no competitiva. La cuantía de la ayuda varía en función del segmento al que pertenezca la empresa o entidad beneficiaria: de 12.000€ para empresas y entidades de entre 10 a 50 empleados, 6.000€ para empresas y entidades de entre 3 y 10 empleados y 2.000€ para empresas y entidades de entre 0 y 3 empleados.

<b>Nombre</b>	Xpande Digital
<b>Ámbito</b>	España
<b>Empresa u organismo</b>	Cámara de Comercio de España. Dirección de Competitividad.

#### Descripción

Programa de asesoramiento y ayudas para el desarrollo de estrategias de internacionalización digital:

- Fase de asesoramiento para el diseño de una estrategia de internacionalización digital (*ecommerce* / *marketing* digital en el mercado internacional elegido por la empresa) y de un Plan de Acción que permita desarrollar la estrategia definida.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

### 3.7 Ecosistema ecommerce en España. Recursos

- Fase de ayudas económicas para el desarrollo de las actuaciones incluidas en el Plan de Acción. Durante esta fase de ayudas, el asesor de la Cámara de Comercio realiza un acompañamiento a la empresa en el desarrollo de sus acciones, facilitándole además información sobre la situación de su sector y del mercado digital en el país objetivo.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa orientado a pymes.

A lo largo de la fase de asesoramiento la empresa:

- Detecta los puntos débiles de su posicionamiento digital y recibe recomendaciones de mejora.
- Recibe un análisis de la situación del mercado digital en el país elegido.
- Recibe un análisis de la situación de su sector en el país elegido.
- Recibe un análisis de competidores en el mercado objetivo.
- Recibe estadísticas sobre el *ecommerce* en el país objetivo y previsiones para los siguientes años.
- Recibe un análisis de los principales *marketplaces* en el país objetivo.
- Recibe la estrategia de internacionalización digital que se ha definido para el mercado objetivo.
- Recibe el plan de acción.

Esta fase es gratuita para la empresa.

A lo largo de la fase de ayudas, la empresa desarrolla, con el apoyo de los Fondos Europeos FEDER, las acciones incluidas en su plan de acción. Durante esta fase recibe un acompañamiento por parte del técnico asesor de la Cámara de Comercio territorial. El presupuesto máximo es de 5.000 euros por empresa beneficiaria.

Consultar convocatoria para más detalles.

#### Ámbito Autonómico

<b>Nombre</b>	<a href="#">Asesoramiento para la elaboración del Plan de Marketing Digital Internacional</a>
---------------	---

<b>Ámbito</b>	Andalucía
---------------	-----------

<b>Empresa u organismo</b>	Andalucía Trade
----------------------------	-----------------

#### Descripción

Programa pensado para pymes andaluzas que precisen asesoramiento en temas relacionados con el *marketing* digital internacional de sus productos y/o servicios. El objetivo es potenciar la presencia *online* de las empresas andaluzas a partir de la configuración de una adecuada estrategia de *marketing* digital, como vía de aceleración del proceso de internacionalización. El asesoramiento personalizado podrá abarcar los siguientes aspectos:

- Análisis del estado actual del *marketing online* de la empresa y de los recursos disponibles.
- Establecimiento de los objetivos y estrategias a seguir en la planificación del *marketing online*.
- Propuesta de acciones concretas de *marketing online* en un horizonte temporal anual.
- Concreción del *timing* y presupuesto de las acciones a desarrollar.
- Recomendaciones de mejora sobre las acciones de *marketing online* que la empresa haya llevado a cabo hasta el momento.
- El servicio podrá finalizar con la puesta en marcha de campañas publicitarias en redes sociales, Google Ads o con *influencers* dirigidas a mercados distintos del español.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa orientado a pymes andaluzas o autónomos, que acceden a un informe de consultoría que contiene la propuesta de Plan de *Marketing* Digital Internacional.

Se trata de un servicio de pago con cofinanciación.

Consultar la convocatoria para más detalles.

<b>Nombre</b>	<a href="#">AREX Digital</a>
---------------	------------------------------

<b>Ámbito</b>	Aragón
---------------	--------

<b>Empresa u organismo</b>	AREX - Aragón Exterior
----------------------------	------------------------

#### Descripción

Apoyo a la promoción internacional digital de las empresas aragonesas a través de recursos digitales:

- Creación y optimización de la marca de la empresa en mercados digitales de los países objetivo.
- Presencia en *marketplaces* internacionales.
- Estrategia y optimización en redes sociales con enfoque internacional.
- Desarrollo de canal digital para red de distribuidores y/o clientes internacionales (B2B/ B2C).
- *Business intelligence* internacional.
- Proyectos a medida (*ecommerce* propio, *marketing* digital, plataformas de gestión para red internacional).

El objetivo final es contribuir a obtener los objetivos de negocio internacional a través de diferentes acciones digitales adaptadas al sector y país objetivo.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa orientado a empresas con sede/establecimiento en Aragón (pymes y no pymes). Las empresas acceden a:

- Servicio a medida de la empresa. Recibe lo que ha demandado más un informe con el resumen de actuaciones y las acciones sugeridas para la continuación.

Se trata de una subvención. Consultar la convocatoria para más detalles.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

#### 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

**Nombre** [Club e-Asturex](#)

**Ámbito** Asturias

**Empresa u organismo** ASTUREX - Sociedad de Promoción Exterior Principado de Asturias

#### Descripción

Servicio de asesoramiento personalizado en materia de internacionalización digital.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa orientado a cualquier empresa asturiana interesada en la internacionalización digital en cualquier fase. Las empresas acceden a:

- Un boletín informativo periódico.
- Asesoramiento personalizado de un técnico de Asturex.
- Posibilidad de participar en proyectos piloto.
- Jornadas y webinars.
- Premio a la internacionalización digital.

Servicios gratuitos.

**Nombre** [Exporta Digital](#)

**Ámbito** Asturias

**Empresa u organismo** ASTUREX - Sociedad de Promoción Exterior Principado de Asturias

#### Descripción

Programa de acompañamiento para el diseño y la implantación de una estrategia de internacionalización digital a través de un experto durante 12 meses.

Objetivos del programa:

- Identificar los productos o servicios exportables de la empresa para el canal *online*.

- Definir un plan estratégico de internacionalización digital a su medida.
- Dotar a la empresa de los conocimientos y herramienta básicas sobre exportación a través de internet.
- Iniciar la implementación del plan estratégico de internacionalización digital con el apoyo técnico de un gestor de exportación homologado por Asturex.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas asturianas que tienen canal *online* nacional y quieren internacionalizarse y a empresas asturianas exportadoras que quieren abrir el canal digital. Las empresas acceden a:

- Plan de internacionalización.
- Implementación del plan.
- Posibilidad de participar en programa de becas sin coste.
- Entregables: plan, informes mensuales y un informe final de resultados.

Se trata de una entrega dineraria sin contraprestación. Consultar la convocatoria para más detalles.

**Nombre** [Posiciónate online](#)

**Ámbito** Asturias

**Empresa u organismo** ASTUREX - Sociedad de Promoción Exterior Principado de Asturias

#### Descripción

Servicio a medida de asesoramiento en materia de *marketing* digital internacional, tanto para el diseño de planes de *marketing* globales como específicos en un mercado.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas asturianas que quieren mejorar su posicionamiento en determinados mercados internacionales alineado con su estrategia de internacionalización. Las empresas reciben un informe final de resultados.

Se trata de una entrega dineraria sin contraprestación. Consultar la convocatoria para más detalles.

**Nombre** [Exporta con marketplaces](#)

**Ámbito** Asturias

**Empresa u organismo** ASTUREX - Sociedad de Promoción Exterior Principado de Asturias

#### Descripción

Servicio a medida de consultoría para el diseño de estrategias en *marketplaces*.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas asturianas que quieren desarrollar su internacionalización a través de *marketplaces*. Las empresas reciben un informe final de resultados.

Se trata de una entrega dineraria sin contraprestación. Consultar la convocatoria para más detalles.

**Nombre** [Canarias Aporta Digital](#)

**Ámbito** Canarias

**Empresa u organismo** PROEXCA - Sociedad Canaria de Fomento Económico

#### Descripción

Proyecto de promoción internacional mediante la digitalización empresarial y el comercio electrónico en sentido amplio. Los proyectos Aporta Digital, además de los relativos al *ecommerce*, serán aquellos que faciliten la digitalización de la empresa y la conexión, a través de medios digitales, con los operadores ubicados fuera de Canarias.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a pymes canarias. Se trata de una subvención.

Consultar la convocatoria para más detalles.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

### 3.7 Ecosistema ecommerce en España. Recursos

#### Nombre [Jornadas de sensibilización y capacitación](#)

Ámbito Canarias

Empresa u organismo PROEXCA - Sociedad Canaria de Fomento Económico

#### Descripción

Webinarios de digitalización y tendencias en *ecommerce*.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a pymes canarias. Las empresas acceden a webinarios sobre la temática de la digitalización en la empresa.

Se trata de un servicio gratuito.

#### Nombre [Estrategia y operativa digital](#)

Ámbito Canarias

Empresa u organismo PROEXCA - Sociedad Canaria de Fomento Económico

#### Descripción

Programa de estrategia y acompañamiento en mercados digitales; asistencia técnica para acceder a *marketplaces*.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a pymes canarias. Las empresas acceden a una asesoría personalizada. Se trata de un servicio gratuito.

#### Nombre [Promoción digital](#)

Ámbito Canarias

Empresa u organismo PROEXCA - Sociedad Canaria de Fomento Económico

#### Descripción

Lanzamiento de campañas de *marketing* digital para apoyar a las empresas canarias en distintos *marketplaces*/tiendas de *ecommerce*.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a pymes canarias. Las empresas acceden a un servicio de promoción en *marketplaces*.

Se trata de un servicio gratuito.

#### Nombre [Estudios de consultoría en ecommerce](#)

Ámbito Canarias

Empresa u organismo PROEXCA - Sociedad Canaria de Fomento Económico

#### Descripción

Estudio e informes sobre digitalización sectorial.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a pymes canarias. Las empresas acceden a informes sectoriales.

Se trata de un servicio gratuito.

#### Nombre [Digitalízate para crecer](#)

Ámbito Cantabria

Empresa u organismo SODERCAN - Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria

#### Descripción

Apoyar a las empresas de Cantabria en el desarrollo de sus estrategias de transformación digital, contribuyendo de esta forma a la ampliación de su clientela, de sus empresas proveedoras, a la diversificación geográfica de sus mercados actuales, y por ende a la dinamización de la actividad empresarial de Cantabria.

- Línea 1: página web y posicionamiento *online* (SEO).
- Línea 2: *marketing* digital.
- Línea 3: herramientas de gestión avanzada.
- Línea 4: formación especializada.
- Línea 5: ciberseguridad.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas y autónomos con domicilio social y/o centro de trabajo en la Comunidad Autónoma de Cantabria. Las empresas acceden a una subvención.

Consultar la convocatoria para más detalles.

#### Nombre [Cantabria Digital](#)

Ámbito Cantabria

Empresa u organismo SODERCAN - Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria

#### Descripción

Programa integral de apoyo a la implantación de una estrategia digital de promoción y venta en nuevos mercados para pymes de Cantabria. Las empresas participantes recibirán asesoramiento y apoyo en tres fases:

- Fase 1: análisis, diagnóstico DAFO de la situación de la empresa en materia de digitalización y diseño de un plan de actuación de *marketing* digital para la apertura de nuevos mercados.
- Fase 2: implementación del plan de *marketing* digital.
- Fase 3: informe de evaluación de los resultados.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas y autónomos con domicilio social y/o centro de trabajo en la Comunidad Autónoma de Cantabria. Las empresas acceden a un asesoramiento gratuito.

Consultar la convocatoria para más detalles.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

### 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

**Nombre** [Plataforma Observatorio Internacional CLM](#)

**Ámbito** Castilla-La Mancha

**Empresa u organismo** IPEX - Instituto de Promoción de Castilla La Mancha

#### Descripción

Plataforma Observatorio Internacional CLM.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas exportadoras de Castilla-La Mancha, que acceden a una plataforma con datos de operaciones internacionales en diferentes mercados. Servicio gratuito.

**Nombre** [Directorio Digital de Empresas](#)

**Ámbito** Castilla-La Mancha

**Empresa u organismo** IPEX - Instituto de Promoción de Castilla La Mancha

#### Descripción

Directorio digital de empresas de sector agroalimentario ([www.foodandwineclm.com](http://www.foodandwineclm.com)), industrial ([www.industrialclm.com](http://www.industrialclm.com)) y contract ([www.contractclm.com](http://www.contractclm.com)).

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas exportadoras de Castilla-La Mancha, que acceden a:

- Directorios sectoriales; agroalimentario, industrial, *contract* para tener sus fichas de empresa.
- Generación de *landing pages* para cada actividad de promoción virtual o presencial.

Servicio gratuito.

**Nombre** [Apoyo a Proyectos de Expansión internacional](#)

**Ámbito** Castilla y León

**Empresa u organismo** ICE - Junta de Castilla y León

#### Descripción

Apoyo a través de subvenciones destinadas a financiar los proyectos de expansión internacional de las pymes de Castilla y León con el fin de mejorar su competitividad. La convocatoria incluye, entre otros proyectos y costes subvencionables:

- Plan de *marketing* internacional *online* en mercados exteriores: diseño, elaboración y ejecución de un plan de promoción digital internacional. El plan podrá incluir publicidad en redes sociales, plataformas de venta internacional o portales internacionales.
- Creación de página web en un idioma extranjero y adaptación de la web a cualquier mercado internacional.
- Tienda *online* en un idioma extranjero o adaptación de tienda *online* a cualquier mercado internacional.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a pymes con domicilio social o centro de trabajo en Castilla y León que realicen proyectos de promoción exterior dirigidos a la expansión internacional. Las empresas obtienen:

- Plan de *marketing*.
- Página web.
- Tienda *online*.

Se trata de una subvención. Consultar la convocatoria para más detalles.

**Nombre** [Servicio Diagnóstico Exportador](#)

**Ámbito** Castilla y León

**Empresa u organismo** ICE - Junta de Castilla y León

#### Descripción

Herramienta de Diagnóstico de Potencial Exportador.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas de Castilla y León. Las empresas obtienen una hoja de ruta para la internacionalización.

Servicio gratuito.

**Nombre** [Programa International eTrade](#)

**Ámbito** Cataluña

**Empresa u organismo** ACCIÓ - Agencia para la Competitividad de la Empresa

#### Descripción

International eTrade es el programa de ACCIÓ que engloba el resto de los servicios para potenciar las ventas internacionales en canales digitales. Su objetivo es impulsar a las empresas catalanas para transformar su ADN y aprovechar los nuevos canales digitales que tienen a su alcance. A través de este servicio de proyectos de internacionalización digital, las empresas dispondrán de sesiones de sensibilización, formación, asesoría individual y apoyo en la implementación de su estrategia *online* internacional en nuevos mercados.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas catalanas de cualquier tamaño que quieran aumentar sus ventas internacionales a través del uso de los canales digitales. Las empresas acceden a conocimiento, asesoramiento, financiación y apoyo a la implementación de acciones de internacionalización digital.

El servicio puede ser gratuito, subvencionado o cofinanciado (según tipología).

**Nombre** [Cupones International e Trade](#)

**Ámbito** Cataluña



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

#### 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

**Empresa u organismo** ACCIÓ - Agencia para la Competitividad de la Empresa

#### Descripción

Con estos cupones las empresas catalanas podrán acceder a un servicio de asesoramiento para definir su estrategia digital internacional, realizar un plan de acciones a los canales digitales y realizar un análisis completo de su presencia *online*.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a pymes con sede operativa en Cataluña. Las empresas pueden obtener informes de diagnóstico digital, estrategia y plan de acción digital internacional. Se trata de una subvención.

Consultar convocatoria para más detalles.

**Nombre** [Ayuda a la Promoción Internacional](#)

**Ámbito** Cataluña

**Empresa u organismo** ACCIÓ - Agencia para la Competitividad de la Empresa

#### Descripción

Incentivar las actuaciones de promoción internacional en el ámbito digital y presencial con el objetivo de aumentar las ventas en el exterior de las empresas catalanas. Incluye las siguientes actuaciones:

- Desarrollo web o *ecommerce* y creación de contenidos de alcance internacional.
- Desarrollo de acciones de *marketing* digital y creación de campañas publicitarias internacionales.
- Participación en mercados electrónicos y presencia en directorios digitales internacionales.
- Adquisición de herramientas y licencias digitales para la optimización del negocio internacional.
- Participación presencial en actos de promoción internacional (ferias, congresos, exposiciones, degustaciones y seminarios).
- Gastos vinculados al proceso de certificación, homologación y registro de marca para su comercialización.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas con sede operativa en Cataluña. Las empresas obtienen financiación para ejecutar proyectos de promoción internacional. Se trata de una subvención.

Consultar convocatoria para más detalles.

**Nombre** [Servicios eTrade individualizados de las Oficinas Exteriores de ACCIÓ](#)

**Ámbito** Cataluña

**Empresa u organismo** ACCIÓ - Agencia para la Competitividad de la Empresa

#### Descripción

A través de las oficinas exteriores, la empresa recibirá todo el apoyo en la implementación de su estrategia en *online* internacional en varios aspectos clave:

- Validación del mercado. Análisis del consumo del producto *online*, del perfil del consumidor, de la competencia o de la búsqueda de los *marketplaces* más adecuados.
- Análisis legal y de barreras. Análisis o acompañamiento en los registros y procedimientos necesarios que afecten al producto, la constitución de la empresa, la necesidad de personal o el análisis de las barreras (aranceles, idiomáticas, registro de marcas o medios de pago).
- Adaptación del producto. Apoyo en el proceso de adaptación del producto y en la estrategia de precios y de comunicación. Este servicio de implementación tiene una duración entre dos y seis meses para la empresa y está cofinanciado por ACCIÓ.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas con sede operativa en Cataluña interesadas en entrar en uno o varios mercados a través de los canales digitales. La empresa recibe la validación de la estrategia digital de un producto o servicio en el mercado y proveedores especializados según las necesidades de la empresa (fiscal, legal, logística, marketing, etc.).

Se trata de un servicio cofinanciado con la empresa. Consultar convocatoria para más detalles.

**Nombre** [Servicio de generación de leads a través de Marketplaces Internacionales](#)

**Ámbito** Cataluña

**Empresa u organismo** ACCIÓ - Agencia para la Competitividad de la Empresa

#### Descripción

Servicio agrupado que tiene como objetivo capacitar a las empresas en el uso de los *marketplaces* B2B como plataforma para generar negocio internacional y generar *leads* de calidad en un sector y mercado de interés.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas catalanas interesadas en explorar los *marketplaces* B2B como canal para generar negocio internacional y obtener contactos comerciales. Las empresas obtienen formación sobre *marketplaces* B2B y cómo operar en los mismos, así como una revisión y adecuación del perfil de la empresa. También se obtendrá un listado de *leads* de calidad según el perfil deseado de la empresa.

Se trata de un servicio cofinanciado con la empresa. Consultar convocatoria para más detalles.

**Nombre** [Búsqueda de Canales de comercialización Ecommerce - Marketplaces en destino](#)

**Ámbito** Comunidad Valenciana

**Empresa u organismo** IVACE - Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial

#### Descripción

Servicio de apoyo a las empresas de la Comunidad Valenciana a desarrollar una estrategia de venta *online* en el mercado:

- Desarrollo de una estrategia de venta *online* en el mercado, de la mano de la Red Exterior de IVACE.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

### 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

- Identificación personalizada de los *marketplaces* o plataformas de venta *online* más adecuados, tanto verticales como horizontales.
- Apoyo para la identificación de proveedores de servicios o soluciones necesarios para implementar tu estrategia de venta *online*.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas de la Comunidad Valenciana. Las empresas obtienen lo siguiente:

- Informe inicial con los datos y cifras de oferta y demanda de comercio electrónico en el país; análisis de la competencia más relevante y su presencia en el mercado a través de estrategias de *ecommerce* y *marketplaces*.
- Identificación personalizada de los *marketplaces* o plataformas de venta *online* más adecuados, tanto verticales como horizontales.
- Identificación de proveedores externos locales de servicios o soluciones necesarios para implementar la estrategia de venta *online*.

Se trata de un servicio cofinanciado con la empresa. Consultar convocatoria para más detalles.

---

**Nombre** [ExporNet\\_Lab](#)

**Ámbito** Comunidad Valenciana

**Empresa u organismo** IVACE - Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial

#### Descripción

ExporNet\_Lab es el Programa de Transformación Digital para impulsar la competitividad internacional de las pymes de la Comunidad Valenciana. Facilita los conocimientos que una empresa necesita para abordar un verdadero proceso de cambio digital profundo en tu empresa para ganar competitividad internacional. Durante este programa se ofrece a la empresa 60 horas de formación y 30 horas de orientación individualizada para mejorar sus competencias en internacionalización.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a pymes de la Comunidad Valenciana. El programa incluye:

- 60 horas de formación *online* en: estrategia y metodologías, *marketing* y comercialización digital internacional, innovación y sostenibilidad para la internacionalización, logística y medios de pago en el mercado global, tecnología, análisis de negocio, aspectos legales y seguridad.
- 30 horas de orientación y acompañamiento.

Se trata de un servicio gratuito.

---

**Nombre** [Línea de apoyo a gastos de consultoría estratégica vinculados a la internacionalización de la empresa de la Comunidad Valenciana](#)

**Ámbito** Comunidad Valenciana

**Empresa u organismo** IVACE - Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial

#### Descripción

Línea que subvenciona los gastos de consultoría estratégica sobre digitalización de la actividad internacional, *marketing* digital y canales *online* de comercialización en el exterior.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a pymes de la Comunidad Valenciana. El programa incluye una consultoría estratégica sobre digitalización de la actividad internacional, *marketing* digital y canales *online* de comercialización en el exterior.

Se trata de una subvención. Consultar la convocatoria para más detalles.

---

**Nombre** [Galicia Exporta Digital](#)

**Ámbito** Galicia

**Empresa u organismo** IGAPE - Instituto Gallego de Promoción Económica

#### Descripción

Subvenciones a las empresas gallegas en sus procesos de internacionalización digital. Las ayudas se dirigen a las siguientes acciones:

- Consultoría.
- Aplicaciones informáticas.
- Otras acciones: creación de catálogos en línea, creación y adaptación de aplicaciones *online* a medida, campañas de posicionamiento SEM y soluciones de *inbound marketing* internacional.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a pymes que tengan algún centro de trabajo radicado en Galicia y que cuenten en ese centro con un trabajador por cuenta ajena como mínimo. La empresa beneficiaria tiene la posibilidad de implantar un proyecto integral de internacionalización digital a través de los servicios subvencionables que se enumeran en el artículo 5 de la orden de subvención.

Se trata de una subvención. Consultar la convocatoria para más detalles.

---

**Nombre** [Subvenciones de las inversiones para fomentar el comercio electrónico](#)

**Ámbito** Islas Baleares

**Empresa u organismo** Dirección General de Empresa y Ocupación del Govern Balear

#### Descripción

Inversiones en equipamiento informático para la mejora tecnológica y digital encaminada a potenciar el comercio electrónico en establecimientos de venta presencial (solo se subvencionará *hardware* y excepcionalmente el *software* cuando la adquisición de equipamiento informático vaya ligado al *software* necesario para el funcionamiento del *hardware* adquirido y se facture en la factura de adquisición del *hardware*).



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

### 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a autónomos y/o titulares de pequeñas empresas del sector del comercio minorista o de determinadas empresas de servicios, con establecimiento físico en el territorio de las Islas Baleares ya existente, que realicen venta presencial, actividades de comercios detallistas y actividades de servicios.

Se trata de una subvención. Consultar la convocatoria para más detalles.

**Nombre** [Programa de modernización del comercio Fondo Tecnológico](#)

**Ámbito** Islas Baleares

**Empresa u organismo** Dirección General de Empresa y Ocupación del Govern Balear

#### Descripción

Subvención para proyectos de inversión en la comunidad autónoma de las Islas Baleares y que engloben una o varias de las siguientes actuaciones subvencionables:

- Actividades dirigidas a la transformación digital.
- Actuaciones dirigidas a la transformación del punto de venta.
- Sostenibilidad y economía circular.
- Cadena de suministro y trazabilidad.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas del sector del comercio que tengan la consideración de pyme, a asociaciones sin ánimo de lucro del sector comercial, a entidades asociativas que integren diversas asociaciones de comerciantes, a federaciones y a confederaciones.

Se trata de una subvención. Consultar la convocatoria para más detalles.

**Nombre** [Convocatoria de ayudas para proyectos de internacionalización](#)

**Ámbito** Islas Baleares

**Empresa u organismo** Dirección General de Empresa y Ocupación del Govern Balear

#### Descripción

Subvención para los gastos derivados de la digitalización internacional de la empresa: gastos dirigidos a fomentar o asegurar los canales digitales, en concreto la adaptación e implantación de nuevas herramientas tecnológicas en materia de internacionalización (TIC aplicado a la internacionalización). Creación, adaptación y mejora de la web a la venta en línea, en concreto: el *ecommerce* internacional, *marketplaces*, plataformas comerciales B2B, contratación de *marketing* digital en diferentes mercados, cambio de idioma de la página web.

Creación de plataformas de venta en línea o digitales, y diseño de aplicaciones. Adaptación de catálogos digitales y realidad virtual o aumentada

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a microempresas y pymes, asociaciones empresariales, grupos empresariales.

Se trata de una subvención. Consultar la convocatoria para más detalles.

**Nombre** [Cheques de consultoría para la transformación digital e internacionalización](#)

**Ámbito** Islas Baleares

**Empresa u organismo** Dirección General de Empresa y Ocupación del Govern Balear

#### Descripción

Concesión de ayudas en forma de cheques de consultoría para la competitividad industrial, en materia de digitalización, internacionalización y sostenibilidad

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a microempresas y pymes del sector industrial (solamente determinados epígrafes). Las empresas acceden a un plan de transformación digital, plan estratégico de internacionalización e informe de cálculo de la huella de carbono.

Se trata de un servicio cofinanciado con la empresa. Consultar convocatoria para más detalles.

**Nombre** [Programa estratégico de comercio exterior \(PEC\)](#)

**Ámbito** La Rioja

**Empresa u organismo** ADER - Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja

#### Descripción

Ayudas a fondo perdido para promoción comercial exterior. Incluye la creación/mejora de página web en idiomas y tienda *online*.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a pymes de los siguientes epígrafes CNAE-2009 (rd 475/2007): Sección C. Industria manufacturera + grupos 58.2; 62.0; 71.1+División 72 + grupos 461, 463, 464, 465, 466 y 467.

Las empresas acceden a financiación para ejecutar proyectos de promoción internacional

Se trata de una subvención. Consultar la convocatoria para más detalles.

**Nombre** [Biblioteca online de comercio internacional](#)

**Ámbito** La Rioja

**Empresa u organismo** ADER - Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

### 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

#### Descripción

Servicio de consulta *online* de un fondo documental relativo a temas de comercio exterior (libros, documentos, artículos, contratos, casos prácticos...).

#### ¿Qué recibe el cliente?

Se trata de un servicio dirigido a personas físicas y jurídicas de La Rioja. El cliente puede consultar los documentos incluidos en la citada biblioteca.

Se trata de un servicio gratuito.

**Nombre** Programa de Adquisición de Primeros Activos (PPA)

**Ámbito** La Rioja

**Empresa u organismo** ADER - Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja

#### Descripción

Programa de promoción de nuevas empresas y emprendedores. Consiste en una subvención, entre otros, de los siguientes conceptos:

- Gastos de constitución de empresa.
- Inversión en activos fijos nuevos.
- Nuevas tecnologías de la información y comunicaciones: incluyendo páginas web y consultoría para la implantación de la LOPD, RGPD y la LSSI.
- Diseño. Servicios de dinamización de redes sociales, generación de contenido digital, publicidad en internet, *email marketing* y registro de la marca a nivel nacional e internacional.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a nuevas empresas emprendedoras con sede en La Rioja.

Se trata de una subvención. Consultar la convocatoria para más detalles.

**Nombre** Programa Click&Export

**Ámbito** Madrid

**Empresa u organismo** VUI - Ventanilla Única de Internacionalización

#### Descripción

Fomentar el uso del *ecommerce* y los *marketplaces* como estrategia de internacionalización, este programa te ofrece servicio de consultoría y soporte para llevarla a cabo de la mano de expertos.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas madrileñas que quieran abordar o reforzar la exportación a través del canal digital. Las empresas obtienen un diagnóstico personalizado, un plan estratégico y acciones de ejecución.

Se trata de un servicio cofinanciado con la empresa. Consultar convocatoria para más detalles.

**Nombre** Programa Social Commerce para la Internacionalización

**Ámbito** Madrid

**Empresa u organismo** VUI - Ventanilla Única de Internacionalización

#### Descripción

Establecer una estrategia digital utilizando las redes sociales: Facebook, Pinterest, YouTube, Instagram, etc., para promocionar y vender productos, este programa te ofrece servicios de consultoría y soporte para llevarla a cabo de la mano de consultores expertos.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas madrileñas que quieran utilizar las redes sociales como un canal más de venta internacional. Las empresas obtienen un diagnóstico personalizado, un plan estratégico y acciones de ejecución.

Se trata de un servicio cofinanciado con la empresa. Consultar convocatoria para más detalles.

**Nombre** PYMEXT Plan estratégico e-commerce

**Ámbito** Madrid

**Empresa u organismo** Cámara de Comercio de Madrid - Ayuntamiento de Madrid

#### Descripción

Establecer un plan de *ecommerce* internacional así como acciones de ejecución de la estrategia *ecommerce* internacional o desarrollar acciones específicas adaptadas a cada empresa.

- Identificar la situación en el mercado *online*: canales y recomendaciones.
- Analizar la demanda internacional del producto/servicio; ventas *online*.
- Valorar la situación actual de la empresa y los *marketplaces* adecuados.
- Ordenar prioridades en la acción exterior *online*, según evolución de la empresa y valoración realizada.
- Detección y definición de nuevos canales de venta.
- Iniciar la ejecución de la estrategia de *ecommerce* internacional (por ejemplo, alta en *marketplaces*, selección de productos, etc.) o desarrollar acciones específicas adaptadas a cada empresa (gestión de campañas de *marketing* en *marketplaces*, entrada en otros *marketplaces* adicionales a los que ya está presente la empresa, etc.).

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas con domicilio en Madrid que quieran abordar o reforzar la exportación a través del canal digital. Las empresas obtienen un diagnóstico personalizado, plan estratégico y acciones de ejecución.

Se trata de un servicio gratuito.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

#### 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

**Nombre** [Plan Estratégico Digital para la Internacionalización](#)

**Ámbito** Madrid

**Empresa u organismo** Cámara de Comercio de Madrid - Ayuntamiento de Madrid

#### Descripción

Servicio para integrar internet en la estrategia internacional de la empresa:

- Diagnóstico de estado en el mercado, conflicto de canal, recomendaciones.
- Análisis de relación de oferta y demanda, análisis de competencia.
- Estudios de estrategia y canales de captación: bases de datos especializadas, SEO, SEM, RR. SS., medios especializados, prescriptores, *marketplaces* verticales y horizontales.
- Estudio de estrategia y canales de fidelización.
- Aspectos fiscales y legales del *ecommerce* nacional / internacional.
- Definición de plan de trabajo *ecommerce* en el mercado, precio, distribución, logística.
- Plan operativo de desarrollo de la estrategia digital (nacional y/o internacional) en 12 meses.
- Definición de indicadores de rendimiento de proyecto (KPI).

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas de Madrid. Las empresas obtienen un plan de acción que determina el nivel de priorización de las actuaciones que se pueden acometer.

Se realizará un presupuesto a medida. Consultar convocatoria para más detalles.

**Nombre** [Plan Alibaba \(B2B\)](#)

**Ámbito** Madrid

**Empresa u organismo** Cámara de Comercio de Madrid - Ayuntamiento de Madrid

#### Descripción

Servicio para integrar internet en la estrategia internacional de la empresa.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas de Madrid. Este programa consta de dos áreas claramente diferenciadas:

- Tareas de arranque de cuenta: plan estratégico de penetración en Alibaba, proceso de alta, verificación y configuración del perfil. Diseño y desarrollo de minisite corporativo multiidioma. Alta y optimización inicial SEO de catálogo de productos.
- Tareas periódicas: optimización continua de posicionamiento SEO, análisis y optimización de palabras clave, monitorización y reporte analítico (Biz Trends) mensual, filtrado de contestación a consultas directas, filtrado y selección de solicitudes de compra (RFQ), envío de informe mensual con indicadores de rendimiento (KPI) de proyecto.

Se realizará un presupuesto a medida. Consultar convocatoria para más detalles.

**Nombre** [Plan Amazon \(B2C\)](#)

**Ámbito** Madrid

**Empresa u organismo** Cámara de Comercio de Madrid - Ayuntamiento de Madrid

#### Descripción

Servicio para integrar internet en la estrategia internacional de la empresa.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas de Madrid. Este programa consta de dos áreas claramente diferenciadas:

- Tareas de arranque de cuenta: plan estratégico de introducción en Amazon: análisis de sector y competidores, selección de mercados y otras recomendaciones, selección de modelo de logística (asesoramiento logística Amazon), elección de modelo: *seller* frente a *vendor*, apertura y configuración de cuenta, alta de catálogo de productos

- Tareas periódicas: optimización continua y gestión de catálogo de productos, gestión de consultas y atención al cliente, control de la logística, realización de promociones de *marketing* dentro de la plataforma, de acuerdo con el plan operativo de *marketing* diseñado, envío de informe mensual con indicadores de rendimiento (KPI) de proyecto.

Se realizará un presupuesto a medida. Consultar convocatoria para más detalles.

**Nombre** [Plan Marketing Online Internacional](#)

**Ámbito** Madrid

**Empresa u organismo** Cámara de Comercio de Madrid - Ayuntamiento de Madrid

#### Descripción

Servicio para integrar internet en la estrategia internacional de la empresa.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas de Madrid. Este programa consta de dos áreas claramente diferenciadas:

- Tareas de arranque de proyecto: definición de plan de *marketing* operativo en el que se seleccionen cuáles de los canales de debajo se activarán, repartiendo recursos en función de las características de la tienda online a fomentar.
- Tareas a realizar: auditoría de adaptación de la web en España o en el mercado destino, diagnóstico y recomendaciones de optimización SEO en España o en el mercado destino: plan de generación periódica de contenidos web, configuración y seguimiento de campañas SEM en España o en el mercado destino, configuración y seguimiento de campañas en RR.SS. en España o en el mercado destino, análisis y selección de medios digitales en España o en el mercado destino, análisis y selección de prescriptores digitales en España o en el mercado destino, análisis y selección de campañas de afiliados en España o en el mercado destino, envío de informe mensual con indicadores de rendimiento (KPI) de proyecto.

Se realizará un presupuesto a medida. Consultar convocatoria para más detalles.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

### 3.7 Ecosistema ecommerce en España. Recursos

**Nombre** [RangeMe: Marketplace B2B](#)

**Ámbito** Murcia

**Empresa u organismo** Instituto de Fomento de la Región de Murcia /Cámara de Comercio de Murcia

#### Descripción

Acceso a las empresas de la Región de Murcia al *marketplace* B2B RangeMe especializado en el sector de la alimentación y bebidas, como canal de acceso al mercado estadounidense.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas murcianas del sector de alimentación y bebidas. Las empresas acceden a:

- Cuenta *premium* en RangeMe durante el plazo de 1 año.
- Inclusión en un portal agrupado de empresas de Murcia.
- Asistencia por parte de un técnico para la inclusión de datos a la plataforma.

Se trata de un servicio cofinanciado con la empresa. Consultar convocatoria para más detalles.

**Nombre** [Programa de Ayudas a la Internacionalización](#)

**Ámbito** Murcia

**Empresa u organismo** Instituto de Fomento de la Región de Murcia

#### Descripción

Concesión de subvenciones a las empresas que desarrollen proyectos en el ámbito de la internacionalización empresarial a través de la realización, entre otras, de acciones de *marketing* internacional, como el desarrollo de nuevas herramientas telemáticas de promoción y optimización de la estrategia digital o modelos de negocio *online*.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a pymes, autónomos y personas jurídicas cuya actividad objeto del proyecto se localice en la Comunidad Autónoma de Murcia. La empresa recibe financiación para ejecutar proyectos de promoción internacional.

Se trata de una subvención. Consultar la convocatoria para más detalles.

**Nombre** [NAEX Digital](#)

**Ámbito** Navarra

#### Empresa u organismo

Servicio de Proyección Internacional - Departamento de Industria y de Transición Ecológica y Digital Empresarial Gobierno de Navarra

#### Descripción

Programa integral de apoyo a la estrategia digital de internacionalización para pymes navarras. Las empresas participantes recibirán asesoramiento y apoyo en cuatro fases:

- Fase 1: análisis, diagnóstico de la situación de la empresa de cara a la implementación de una estrategia de internacionalización digital.
- Fase 2: diseño de un plan digital de internacionalización.
- Fase 3: implementación del plan digital de internacionalización.
- Fase 4: evaluación de los resultados.

El programa cubre íntegramente el acompañamiento y asesoramiento a empresas durante su proceso de internacionalización digital.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a pymes, autónomos y personas jurídicas cuya actividad objeto del proyecto se localice en la Comunidad Autónoma de Murcia. La empresa recibe financiación para ejecutar proyectos de promoción internacional.

Se trata de una subvención. Consultar la convocatoria para más detalles.

**Nombre** [Industria Digitala 2024](#)

**Ámbito** País Vasco

**Empresa u organismo** SPRI - Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial

#### Descripción

Proyectos de diagnóstico y/o implantación de TEICS como, entre otros: comercio electrónico, compras electrónicas, ventas electrónicas, proyectos B2B (*business to business*) o B2C (*business-to-consumer*).

#### ¿Qué recibe el cliente?

Programa dirigido a empresas industriales y de servicios ligados al producto/proceso industrial del País Vasco. Las empresas obtienen apoyo para adquirir nuevas competencias digitales y aplicarlas al proceso de producción, así como un acompañamiento personalizado en el proceso de transformación digital hacia la industria inteligente.

Se trata de una subvención. Consultar la convocatoria para más detalles.

### 3.7.2 Fuentes de información

#### Ámbito Internacional

**Nombre** [Insider Intelligence - eMarketer](#)

**Ámbito** Internacional

**Empresa u organismo** Insider Intelligence - eMarketer

#### Descripción

Proveedor de informes de investigación, datos y perspectivas sobre *ecommerce*.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Informes, predicciones, visualización de datos, KPIs de la industria.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

### 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

**Nombre** [yStats](#)

**Ámbito** Internacional

**Empresa u organismo** yStats

#### Descripción

Fundada en 2005 y con sede en Hamburgo, Alemania, yStats.com es una de las compañías líderes en el mundo en investigación de mercados globales de comercio electrónico B2C y pagos *online*.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Estudios de mercado clasificados por región, país y categoría, acceso a base de datos, inteligencia competitiva.

**Nombre** [Statista](#)

**Ámbito** Internacional

**Empresa u organismo** Statista

#### Descripción

Portal de estadísticas con datos e indicadores de 170 sectores de más de 150 países.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Estadísticas, previsiones y encuestas, estudios de mercado por países, informes sectoriales, indicadores de consumo y predicciones.

**Nombre** [Access2markets - Comisión Europea](#)

**Ámbito** Internacional

**Empresa u organismo** Access2markets - Comisión Europea

#### Descripción

Proporciona información para exportar desde la UE e importar a la UE: aranceles, impuestos, procedimientos para comerciar en terceros países, formalidades y requisitos, normas de origen, medidas de exportación, estadísticas, obstáculos al comercio.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Incluye Asistente Comercial, Ventanilla Única para todas las regiones interesadas de la UE que se enfrentan a problemas de acceso al mercado en terceros países o que detectan incumplimientos de los compromisos de sostenibilidad, y seminarios de formación.

**Nombre** [EcommerceDB](#)

**Ámbito** Internacional

**Empresa u organismo** EcommerceDB

#### Descripción

Plataforma de información y análisis de comercio electrónico.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Información sobre los principales *ecommerces* y *marketplaces* mundiales, análisis de mercados y países, consumidores *online* e informes.

**Nombre** [Econsultancy](#)

**Ámbito** Internacional

**Empresa u organismo** Econsultancy

#### Descripción

Comunidad de *marketing* digital y comercio electrónico.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Formación en *marketing* digital y comercio electrónico y test de autoevaluación e información.

**Nombre** [Forrester Research](#)

**Ámbito** Internacional

**Empresa u organismo** Forrester Research

#### Descripción

Consultora y plataforma de información sobre tecnología, negocios B2C y B2B, *customer experience* y áreas relacionadas.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Información, consultoría, formación.

**Nombre** [Digital Commerce 360](#)

**Ámbito** Internacional

**Empresa u organismo** Digital Commerce 360

#### Descripción

Plataforma de información y análisis comercial sobre comercio electrónico.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Información sobre *retailers*, actualidad del comercio electrónico, estadísticas, informes y *rankings*.

**Nombre** [Euromonitor](#)

**Ámbito** Internacional

**Empresa u organismo** Euromonitor

#### Descripción

Plataforma de *business intelligence*, análisis de mercado y análisis del consumidor.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

#### 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

#### ¿Qué recibe el cliente?

Informes de industria, mercado y consumidor, formación *online*, invitación a eventos y *whitepapers*.

**Nombre** [Global Express Association](#)

**Ámbito** Internacional

**Empresa u organismo** Global Express Association

#### Descripción

La Global Express Association es la asociación comercial global de la industria de entrega urgente.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Información sobre el régimen de minimis en comercio electrónico a nivel mundial.

**Nombre** [Digital Economy and Society Index \(DESI\) - Comisión Europea](#)

**Ámbito** Internacional

**Empresa u organismo** Digital Economy and Society Index (DESI) - Comisión Europea

#### Descripción

Indicadores sobre el rendimiento digital de Europa y cada uno de sus países, con datos sobre pymes que venden *online* y comercio electrónico *crossborder*.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Estadísticas por país y comparativas.

**Nombre** [Ecommerce Nation](#)

**Ámbito** Internacional

**Empresa u organismo** Ecommerce Nation

#### Descripción

Web B2B especializada en compras *online*.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Proporciona recursos gratuitos como estudios de mercado, casos de negocio, *whitepapers*, webinarios o infografías.

**Nombre** [Eurostat](#)

**Ámbito** Internacional

**Empresa u organismo** Eurostat

#### Descripción

Publica periódicamente informes sobre acceso a tecnologías digitales en la UE, uso de la tecnología en empresas y evolución del comercio electrónico.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Información y estadísticas.

**Nombre** [eCommerce Rules in the EU](#)

**Ámbito** Internacional

**Empresa u organismo** Comisión Europea

#### Descripción

Página web de la Comisión Europea que recopila la regulación en marcha relacionada con comercio electrónico, medios de pago, IVA

en operaciones *online* y servicios transfronterizos de paquetería, entre otros.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Información sobre regulación europea.

**Nombre** [Comisión del Mercado Interior y Protección del Consumidor](#)

**Ámbito** Internacional

**Empresa u organismo** Comisión del Mercado Interior y Protección del Consumidor

#### Descripción

La Comisión IMCO es responsable del control y del análisis legislativo de las normas de la Unión en el ámbito del mercado único, que incluye el mercado único digital, las aduanas y la protección del consumidor.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Información sobre procesos legislativos en la UE relacionados con mercado único digital.

**Nombre** [US Census Bureau](#)

**Ámbito** Internacional

**Empresa u organismo** US Census Bureau

#### Descripción

Publica trimestralmente estadísticas e informes de comercio electrónico en EE. UU.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Informes estadísticos de comercio electrónico en EE. UU.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

### 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

#### Ámbito Nacional

<b>Nombre</b>	<a href="#">Instituto Nacional de Estadística (INE)</a>
<b>Ámbito</b>	España
<b>Empresa u organismo</b>	Instituto Nacional de Estadística (INE)

#### Descripción

El sistema estadístico de la Administración del Estado es el encargado de elaborar las estadísticas oficiales del Estado español (estadísticas para fines estatales), así como de las estadísticas oficiales del Sistema Estadístico Europeo (estadísticas europeas).

#### ¿Qué recibe el cliente?

Publica periódicamente la “Encuesta sobre el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones TIC y el comercio electrónico en las empresas” y la “Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares”.

<b>Nombre</b>	<a href="#">Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia (CNMC)</a>
---------------	--

<b>Ámbito</b>	España
<b>Empresa u organismo</b>	Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia (CNMC)

#### Descripción

La CNMC promueve y defiende el buen funcionamiento de todos los mercados en interés de los consumidores y de las empresas.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Publica la evolución trimestral del comercio electrónico en España, tanto en número de transacciones como en volumen de negocio, así como los indicadores del origen geográfico y la rama de actividad de las compraventas realizadas.

<b>Nombre</b>	<a href="#">Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI)</a>
<b>Ámbito</b>	España
<b>Empresa u organismo</b>	Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI)

#### Descripción

Genera informes y estudios para las políticas públicas, para empresas y para la ciudadanía entorno al desarrollo tecnológico y sus distintos impactos en la economía, el empleo, los servicios públicos, los derechos, la seguridad, la calidad de vida y la igualdad entre las personas.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Publica periódicamente indicadores de comercio electrónico tales como volumen de ventas y empresas de *ecommerce* y medios de pago *online*, así como estudios anuales de *ecommerce B2C*.

<b>Nombre</b>	<a href="#">Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE)</a>
---------------	---

<b>Ámbito</b>	España
<b>Empresa u organismo</b>	Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE)

#### Descripción

Información sobre ciberseguridad empresarial.

#### ¿Qué recibe el cliente?

Información sobre cómo proteger un *ecommerce*: consideraciones de seguridad, elección del método de pago, protección de la información, normativa legal y fraudes más frecuentes.

#### 3.7.3 Formación

<b>Nombre</b>	<a href="#">Máster en International e-Business</a>
<b>Empresa u organismo</b>	ICEX-CECO
<b>Descripción</b>	Nace con el objetivo de contribuir a la transformación de las empresas y profesionales al entorno digital y es fruto de la fusión del conocimiento necesario para desarrollar una estrategia de comercio internacional con las herramientas digitales de obligada utilización para la consecución de este objetivo.

Máster *online* de 507 horas lectivas (de octubre a septiembre).

<b>Nombre</b>	<a href="#">Curso de Comercio Electrónico Internacional</a>
---------------	---

<b>Empresa u organismo</b>	ICEX-CECO
----------------------------	-----------

#### Descripción

Nace con el objetivo de formar profesionales capaces de integrar el comercio electrónico en el proceso de internacionalización de la empresa. El comercio electrónico ha de considerarse un elemento fundamental en la estrategia comercial de la empresa, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Curso *online* de ocho semanas (96 horas) a través del Campus Virtual ICEX-CECO.

<b>Nombre</b>	<a href="#">Curso de Marketing Digital para la Internacionalización de la Empresa</a>
---------------	---

<b>Empresa u organismo</b>	ICEX-CECO
----------------------------	-----------

#### Descripción

Curso *online* de ocho semanas (96 horas) a través del Campus Virtual ICEX-CECO.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

#### 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

**Nombre** [Webinarios \*ecommerce\*](#)

**Empresa u organismo** ICEX-eMarketServices

**Descripción**

Webinarios mensuales formativos sobre plataformas y herramientas para *ecommerce* orientados a la internacionalización de la empresa.

**Nombre** [Máster en Marketing Digital](#)

**Empresa u organismo** EOI

**Descripción**

Este máster prepara para diseñar y poner en marcha estrategias de *marketing* digital. Proporciona las claves para sacar el máximo partido a las herramientas y canales digitales de comunicación y enseña a medir y analizar los indicadores clave para tomar decisiones de negocio. Además, capacita para liderar la transformación digital de los departamentos de *marketing* de empresas y organizaciones. Dirigido a titulados universitarios, profesionales o directivos que quieren comprender y aprovechar al máximo las nuevas posibilidades que la digitalización abre en el mundo del *marketing*.

Cuenta con sesiones *online* y fase presencial.

**Nombre** [Acelera Pyme](#)

**Empresa u organismo** Red.es

**Descripción**

Iniciativa del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital destinada a construir el ecosistema de referencia de la transformación digital de las pymes. Está desarrollado por Red.es, entidad dependiente de la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial, y se enmarca en el Plan de Digitalización de Pymes 2021-2025, que cuenta con más de 4.000 millones de euros de presupuesto.

El programa Kit Digital es una iniciativa del Gobierno de España y su objetivo es subvencionar la implantación de soluciones digitales disponibles en el mercado para conseguir un avance significativo en el nivel de madurez digital. Desde Acelera Pyme realizan actividades de soporte técnico y especializado para este y otros programas de transformación digital de pymes de Red.es como seminarios y talleres *online* en todo el territorio español sobre temáticas relacionadas con la transformación digital de las pymes.

**Nombre** [Curso Online sobre E-Commerce Aplicado a la Internacionalización](#)

**Empresa u organismo** Andalucía Trade

**Descripción**

Curso de formación organizado para dotar a los alumnos de los conocimientos y capacidades necesarias para iniciarse en la ejecución de los procesos de innovación y transformación digital de sus empresas.

**Nombre** [Curso Online sobre Transformación Digital aplicada a la Internacionalización](#)

**Empresa u organismo** Andalucía Trade

**Descripción**

Curso de formación organizado para dotar a los alumnos de los conocimientos y capacidades necesarias para iniciarse en la ejecución de los procesos de innovación y transformación digital de sus empresas.

**Nombre** [Ciclos de formación en Transformación Digital](#)

**Empresa u organismo** IPEX - Instituto de Promoción de Castilla La Mancha

**Descripción**

Curso de formación organizado para dotar a los alumnos de los conocimientos y capacidades necesarias para iniciarse en la ejecución de los procesos de innovación y transformación digital de sus empresas.

**Nombre** [Jornadas de Digitalización](#)

**Empresa u organismo** ICE - Junta de Castilla y León

**Descripción**

Acciones formativas sobre plataformas de *ecommerce* y venta *online*. Servicio gratuito.

**Nombre** [Connecta't al món: Ciclo de webinarios sobre Internacionalización digital](#)

**Empresa u organismo** ACCIÓ - Agencia para la Competitividad de la Empresa

**Descripción**

Durante todo el año, las empresas tienen la oportunidad de participar en sesiones y talleres abiertos con el objetivo de conocer las mejores estrategias para ampliar sus ventas internacionales *online* a través de la experiencia de personas expertas en canales digitales. Dirigido a empresas catalanas de cualquier tamaño que quieran aumentar sus ventas internacionales a través del uso de los canales digitales. Servicio gratuito.

**Nombre** [eTrade Upgrade: formación](#)

**Empresa u organismo** ACCIÓ - Agencia para la Competitividad de la Empresa



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

#### 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

##### Descripción

La formación es clave para empezar a vender *online* en todo mundo. ACCIO ofrece formaciones gratuitas para conocer las nuevas metodologías y herramientas para el diseño de un plan de internacionalización a través de los canales digitales. Dirigido a empresas catalanas de cualquier tamaño que quieran aumentar sus ventas internacionales a través del uso de los canales digitales. Servicio gratuito.

**Nombre** [Máster Internet Business](#)

**Empresa u organismo** ISDI

##### Descripción

Formación en economía digital, transformación estratégica, visión tecnológica y *data*. Esta escuela de negocio de prestigio brinda contactos clave en el mundo digital.

**Nombre** [Curso Essentials Commerce & Retail Media](#)

**Empresa u organismo** IAB Spain

##### Descripción

Para profesionales del ámbito publicitario que buscan comprender cómo se convierte un *retail* en un medio de comunicación y cómo pueden aprovecharlo las marcas. También está dirigido a aquellos en el sector *retail* que desean comprender de primera mano la intersección entre la publicidad y el *retail*, adquirir la terminología correcta y comprender el funcionamiento del mundo publicitario.

**Nombre** [Relación de cursos](#)

**Empresa u organismo** ESIC

##### Descripción

Formación profesional en áreas de *marketing* y negocio: *digital business*, *internacional business*, comunicación y publicidad, datos y analítica de negocio.

**Nombre** [Relación de cursos](#)

**Empresa u organismo** IE University

##### Descripción

Programas de grado, máster, doctorado en finanzas, economía y comercio, *marketing* y comunicación y ventas.

**Nombre** [Máster en marketing digital y ecommerce](#)

**Empresa u organismo** INESDI

##### Descripción

Tiene el objetivo de proporcionar todos aquellos conocimientos y habilidades que permitan entender el constante cambio al que están sometidos la comunicación, los negocios y el consumidor debido a internet y a las nuevas tecnologías, así como ofrecer las competencias necesarias para la definición estratégica e implementación de estrategias de captación, conversión y fidelización en entornos digitales.

**Nombre** [Máster en ecommerce y marketing digital](#)

**Empresa u organismo** IEBS Digital School

##### Descripción

Especialización en *ecommerce* de la mano de profesionales del sector para poder gestionar un comercio electrónico con una visión integral.

Dirigido a:

- Directivos y profesionales del *marketing* que quieren ampliar su inversión en el medio *online*.
- Emprendedores que desean que su negocio aproveche todo el potencial del medio digital.

• Directores y gerentes de pymes que quieren mejorar su estrategia *online* y así complementar las estrategias comerciales convencionales.

• Profesionales que quieren especializarse y crear un *ecommerce*.

• Ejecutivos y Directivos que quieran ampliar sus canales de venta a través de un comercio electrónico.

**Nombre** [Máster en Gestión de Marketplaces](#)

**Empresa u organismo** Product Hackers School

##### Descripción

El primer programa de posgrado en España enfocado en este sector de constante crecimiento. Diseñado para profesionales que buscan especializarse en la gestión y el funcionamiento de los *marketplaces*, aborda el sector desde dos perspectivas clave: la del operador y la del vendedor. Es, por tanto, una formación que profundiza en ambos lados de la operativa, aportando así, un conocimiento de 360 grados sobre la gestión de un *marketplace*.

**Nombre** [Relación de cursos](#)

**Empresa u organismo** IM Digital Business School

##### Descripción

Programas de formación en *marketing* digital, redes sociales, *growth hacking* y *ecommerce*.

**Nombre** [Relación de cursos](#)

**Empresa u organismo** Madrid Content School

##### Descripción

Comunidad que busca soluciones para que las marcas conecten con las audiencias. Formación en IA, Branded Content y otras.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

### 3.7 Ecosistema ecommerce en España. Recursos

**Nombre** [Máster en ecommerce y marketing digital](#)

**Empresa u organismo** Ecommaster.es

**Descripción**

Formación *online* que engloba las estrategias necesarias para gestionar proyectos *ecommerce* y trabajar como *ecommerce manager*.

Título de máster en *ecommerce*.

**Nombre** [TEKDI](#)

**Empresa u organismo** TEKDI

**Descripción**

TEKDI (The Empowering of Knowledge Digital Institute) es una plataforma *online* de *marketing*, ventas e IA con más de 125 cursos, másters y certificaciones con clases prácticas en vídeo, acompañamiento de tutor las veinticuatro horas y tutorías semanales en vivo.

**Nombre** [Conecta Empleo](#)

**Empresa u organismo** Fundación Telefónica

**Descripción**

Es un programa de formación digital y gratuito impulsado por Fundación Telefónica en Europa y Latinoamérica para mejorar las competencias digitales de personas desempleadas o que quieran mejorar su empleabilidad.

**Nombre** [All4Marketplaces](#)

**Empresa u organismo** All4Marketplaces

**Descripción**

Formación en *marketplaces* particularmente en Amazon, impartida por expertos del sector *ecommerce* con *masterclasses* semanales para aumentar la rentabilidad, las ventas, la visibilidad y estrategias con trucos para vender más en Amazon o en cualquier otro *marketplace*: SEO, publicidad, facturación, operativa estrategia, etc.

Dispone de un plan mensual o suscripción anual.

**Nombre** [Relación de cursos](#)

**Empresa u organismo** Aula CM

**Descripción**

Esta empresa de cursos de redes sociales comparte su labor educativa a través de un blog especializado en redes sociales, WordPress y *marketing* digital.

**Nombre** [Google Digital Marketing y E-Commerce Professional Certificate](#)

**Empresa u organismo** Coursera

**Descripción**

Uno de los siete cursos que engloba la obtención del certificado "Google *Digital Marketing & Ecommerce*". Se centra en el aprendizaje de estrategias de *marketing* digital y herramientas de *ecommerce*. A lo largo del programa, se aprenden a usar herramientas y plataformas como Canva, Constant Contact, Google Ads, Google Analytics, Hootsuite, HubSpot, Mailchimp.

Seis meses, 10 horas a la semana. Certificado profesional de Google *Digital Marketing & E-commerce* (al finalizar los siete cursos del certificado).

**Nombre** [Grow with Google](#)

**Empresa u organismo** Google

**Descripción**

Google Actívate es una iniciativa de #GrowWithGoogle con la colaboración de distintos socios y colaboradores. Es el proyecto de formación sin coste para adquirir competencias digitales.

Dentro del paquete formativo que se incluye está el curso "Descubre el mundo del *E-Commerce* de la mano de EOI" (Escuela de Organización Industrial).

Al finalizar este curso obtienes una Insignia Digital que puedes añadir a tus perfiles públicos de Skillshop y LinkedIn para mostrar tus nuevas habilidades.

**Nombre** [SkillShop Google](#)

**Empresa u organismo** Google

**Descripción**

Academia de aprendizaje de Google para certificarte en sus productos: Google Ads, Google Analytics, Google Ad Manager, etc.

**Nombre** [Alibaba Netpreneur](#)

**Empresa u organismo** Alibaba.com

**Descripción**

El Netpreneur Alibaba, programa *Masterclass Spain*, ofrece a los emprendedores digitales españoles y propietarios de negocios una oportunidad de aprender y explorar cómo aprovechar la tecnología digital para hacer crecer sus negocios. Durante seis semanas de clases en línea y recursos digitales, los participantes profundizan su conocimiento y comprensión del desarrollo de la economía en China, aprenden las claves del negocio de una amplia gama de industrias que recientemente han llevado a cabo una transformación digital en China y las claves de la evolución del ecosistema de Alibaba, incluido sesiones de intercambio con líderes empresariales de Alibaba.

Las dos primeras ediciones se han celebrado en colaboración con eMarketServices ICEX.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

### 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

**Nombre** [Amazon Seller University](#)

**Empresa u organismo** Amazon

**Descripción**

La Universidad del Vendedor de Amazon es una plataforma educativa *online* que tiene como objetivo educar a individuos, grandes vendedores, minoristas, marcas y marcas privadas sobre cómo optimizar el proceso de venta en Amazon.

**Nombre** [Emag Academy](#)

**Empresa u organismo** Emag

**Descripción**

Acceso rápido a los artículos y tutoriales necesarios para saber cómo funciona el *marketplace* eMag, su acceso, alta de productos y cómo sacarle un mayor partido.

**Nombre** [Zalando Partner University](#)

**Empresa u organismo** Zalando

**Descripción**

Información y formación del *marketplace* Zalando.

**Nombre** [Allegro Academy](#)

**Empresa u organismo** Allegro

**Descripción**

Plataforma de formación del *marketplace* Allegro.

### 3.7.4 Media

**Nombre** [ICEX - eMarketServices](#)

**Empresa u organismo** ICEX - eMarketServices

**Descripción**

Web del programa de ICEX España Exportación e Inversiones que ayuda a las empresas españolas, especialmente pymes, a vender internacionalmente a través del comercio electrónico y *marketplaces*. Ofrecen acompañamiento desde la autoevaluación inicial hasta acciones de promoción y ventas en *marketplaces* relevantes. Brindan formación, información de mercados, noticias, entrevistas, artículos especializados, casos de éxito y conexión con *marketplaces* internacionales como Amazon y Alibaba. Además, proporcionan asesoría y servicios de consultoría personalizados para garantizar el éxito en los mercados internacionales.

**Nombre** [Eshow Magazine](#)

**Empresa u organismo** Eshow Magazine

**Descripción**

Publicación relacionada con los eventos Eshow Madrid y Eshow Barcelona. Estos eventos son ferias comerciales líderes en el sector del comercio electrónico, el *marketing* y la transformación digital en España. La revista proporciona cobertura, análisis y noticias sobre los temas presentados en estos eventos, así como sobre las tendencias emergentes y las mejores prácticas en el ámbito del comercio electrónico y el *marketing* digital. Es una fuente de información clave para los profesionales que asisten a estos eventos y para aquellos interesados en mantenerse al tanto de las novedades en este sector en constante evolución.

**Nombre** [Marketing4Ecommerce](#)

**Empresa u organismo** Marketing4Ecommerce

**Descripción**

Plataforma especializada de referencia en España, México, Chile y Colombia en *marketing* digital y comercio electrónico. Ofrece contenido relevante y actualizado sobre estrategias de *marketing*, tendencias del sector, noticias, análisis de casos de éxito y herramientas para impulsar la presencia *online* de empresas y emprendedores. Con enfoque en el mundo del *ecommerce*, proporciona recursos útiles y consejos prácticos para ayudar a los profesionales a mejorar sus estrategias de venta *online* y alcanzar el éxito en el mercado digital. Publica anualmente la guía EcommTech de herramientas para *ecommerce*.

**Nombre** [Ecommerce News](#)

**Empresa u organismo** Ecommerce News

**Descripción**

Medio de comunicación especializado en información profesional para el sector del comercio electrónico destacan las guías que publican anualmente sobre medios de pago y logística.

Organiza también eventos de todo tipo: desayunos, congresos, ferias, ruedas de prensa, presentación de estudios, *road shows*.

**Nombre** [Marketing Directo](#)

**Empresa u organismo** Marketing Directo



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

### 3.7 Ecosistema ecommerce en España. Recursos

#### Descripción

El medio online especializado en información de *marketing*, publicidad y tecnología, con más de 1.000.000 de usuarios únicos. Disponen de una sección de *ecommerce marketing*.

Son referencia en la organización de eventos disruptivos de *marketing* y publicidad en España y en el extranjero.

---

**Nombre** [Cinco Días](#)

**Empresa u organismo** Cinco Días

#### Descripción

Fundado en 1978, es el diario líder en economía y negocios, ofrece noticias y análisis sobre finanzas, mercados y política, tanto a nivel nacional como internacional. Tiene una sección dedicada a *ecommerce* en la que ofrece un análisis detallado y actualizado sobre las tendencias, estrategias y noticias relevantes en el ámbito del comercio digital. Desde artículos sobre *marketing online* hasta análisis de casos de éxito en el sector, esta sección proporciona información valiosa para empresarios, emprendedores y consumidores interesados en el mundo del *ecommerce*. Con un enfoque en la transformación digital y el crecimiento del comercio electrónico, ofrece una cobertura completa y autorizada del panorama del comercio *online*, ayudando a los lectores a entender y aprovechar las oportunidades del mercado digital.

---

**Nombre** [Directivos y Gerentes](#)

**Empresa u organismo** Directivos y Gerentes

#### Descripción

Revista de negocios dirigida a líderes empresariales y profesionales, abordando temas clave como estrategia, liderazgo, innovación, recursos humanos, tecnología y finanzas. Ofrece entrevistas, análisis y artículos que proporcionan información y consejos prácticos para la gestión empresarial. La sección de comercio electrónico ofrece un análisis profundo y actualizado sobre las tendencias, estrategias y mejores prácticas en el sector. Desde artículos sobre la transfor-

mación digital de las empresas hasta entrevistas con líderes de la industria, esta sección proporciona información valiosa para empresas que buscan mejorar su presencia *online*, expandir sus negocios a nivel internacional y aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el entorno digital.

---

**Nombre** [Ecommerce News Europe](#)

**Empresa u organismo** Ecommerce News Europe

#### Descripción

Sitio web centrado exclusivamente en la industria del comercio electrónico en Europa. Mantienen a los lectores al día con noticias, datos útiles y entrevistas interesantes sobre este sector en constante crecimiento. Desde adquisiciones y eventos transfronterizos hasta estadísticas por país y lanzamientos de *startups*, cubren todos los aspectos del comercio electrónico en Europa. Lanzado en 2013 por experimentados *bloggers* de comercio electrónico, actualmente, reciben más de 80,000 visitantes únicos al mes.

---

**Nombre** [America Digital News](#)

**Empresa u organismo** America Digital News

#### Descripción

Medio especializado en tecnología y negocios. Llega a más de 80.000 ejecutivos y líderes de la transformación digital de América. Proporciona noticias, artículos, eventos, *whitepapers* y entrevistas con expertos donde conversan sobre telecomunicaciones, TIC, *big data*, *cloud*, *fintech*, *smart cities*, seguridad IT, *ecommerce* y *marketing* digital, aplicado a organizaciones para mejorar productividad, procesos gestión, *marketing*, ventas y cómo dar soluciones innovadoras a sus problemáticas.

---

**Nombre** [PracticalEcommerce](#)

**Empresa u organismo** PracticalEcommerce

#### Descripción

Plataforma cuya misión es ayudar a los comerciantes en línea a mejorar sus negocios. Lo logran proporcionando guías expertas, artículos, seminarios web y *podcasts*. Se trata de una empresa editorial independiente, no afiliada a ninguna plataforma o proveedor de comercio electrónico. Su objetivo principal es proporcionar recursos prácticos y útiles para el éxito de los negocios en línea.

---

**Nombre** [Crossborder Magazine](#)

**Empresa u organismo** Crossborder Magazine

#### Descripción

Revista holandesa hecha por empresarios y para empresarios, diseñada para ser una fuente valiosa sobre el comercio transfronterizo en línea. El equipo de Cross-Border Magazine ofrece a través de su contenido la oportunidad de aprender con casos, historias de éxito y de fracaso, y consejos de expertos líderes de opinión de todo el mundo.

---

**Nombre** [The Paypers](#)

**Empresa u organismo** The Paypers

#### Descripción

Fuente independiente con sede en los Países Bajos que ofrece noticias y análisis para la industria global de *fintech*, pagos y comercio electrónico. Ofrecen noticias en tiempo real en línea, titulares diarios y semanales, informes de investigación, guías de mercado, actividades de *marketing* de contenido y generación de *leads*. Además, proporcionan una base de datos mejorada de perfiles de empresas en línea y una visión general completa de eventos relevantes para esta industria.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

### 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

#### 3.7.5 Eventos

##### Ámbito Autonómico

**Nombre** [Eshow](#)

**Ámbito** Barcelona y Madrid

**Empresa u organismo** Eshow

##### Descripción

Evento líder en España sobre *ecommerce*, *marketing* digital, *big data* e IA que reúne a las empresas y proveedores de servicios líderes del *ecommerce* y el *marketing* digital junto a los *speakers* nacionales e internacionales más influyentes del sector. Se celebra anualmente en Madrid y en Barcelona.

Incluye la entrega de los premios E-Awards, que premian a las mejores empresas, estrategias y directivos del sector del *ecommerce* y el *marketing* digital.

Incluye la feria FBashow para profesionales del ecosistema Amazon y la feria TFM (*technology for marketing*).

**Nombre** [Econgress Málaga](#)

**Ámbito** Málaga

**Empresa u organismo** Econgress Málaga

##### Descripción

Evento anual presencial, de pago, del que ya se han celebrado 11 ediciones.

Versa sobre *ecommerce*, *marketing* digital y *social media*. Dirigido a profesionales que utilizan nuevas tecnologías para el *marketing* y la venta.

Ofrece talleres formativos gratuitos con la entrada, área de *stands* y *networking*.

**Nombre** [Empack Logistics & Automation](#)

**Ámbito** Bilbao

**Empresa u organismo** Empack Logistics & Automation

##### Descripción

Este evento, con dos ediciones realizadas, reúne las últimas soluciones en envase, embalaje, automatización, almacenaje, logística y transporte de la mano de marcas representadas.

Cuenta con *Live Tours 2024*, recorridos guiados de una hora de duración en los que visitar junto a un grupo reducido de visitantes los productos más innovadores de la edición, área de *stands* y conferencias. El registro es gratuito.

**Nombre** [Empack Logistics & Automation](#)

**Ámbito** Madrid

**Empresa u organismo** Empack Logistics & Automation

##### Descripción

Empack Madrid es un evento para profesionales o personas relacionadas con el mundo del *packaging* donde intercambiar ideas, descubrir tendencias, hacer *networking* y probar productos innovadores.

En este evento se pueden descubrir todas las soluciones de envase, sellado y encapsulado, embalaje, etiquetado, paletizado, *packaging* inteligente, automatización y mucho más, gracias a un nutrido catálogo de proveedores.

Durante los dos días del evento se realizan múltiples conferencias impartidas por los mejores ponentes del sector.

Logistics & Automation se celebra junto a Empack, con empresas expositoras relacionadas con áreas de la logística y la automatización, como el almacenaje, el transporte, la monitorización, la última milla y la gestión de flotas, o la manipulación de cargas y la seguridad.

**Nombre** [SIL Barcelona](#)

**Ámbito** Barcelona

**Empresa u organismo** SIL Barcelona

##### Descripción

Feria anual internacional de la entrega, logística y última milla de *ecommerce* que sirve como punto de encuentro entre *retails* y *pure players*.

**Nombre** [BizBarcelona](#)

**Ámbito** Barcelona

**Empresa u organismo** BizBarcelona

##### Descripción

Punto de encuentro para emprendedores, *start-ups* y pymes que quieren transformarse, actualizarse y afrontar nuevos retos. Ofrece a los emprendedores soluciones para hacer despegar sus ideas, encontrar nuevos destinos para sus negocios o rutas de vuelo innovadoras para sus empresas. Los asistentes también encuentran los productos y servicios de firmas y entidades para emprender proyectos y mejorar la gestión empresarial.

Se realizan conferencias, mesas redondas y reuniones entre emprendedores, inversores y asesores, entre otras actividades. Los participantes en estas actividades son representantes de entidades financieras, seguros, instituciones públicas, franquicias y redes sociales.

**Nombre** [Retail Forum](#)

**Ámbito** Madrid

**Empresa u organismo** Retail Forum



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

#### 3.7 Ecosistema ecommerce en España. Recursos

##### Descripción

Este evento presencial es un espacio de encuentro para analizar tendencias, proponer ideas y compartir posibles soluciones a los nuevos retos del futuro del *retail* que están transformando el sector como la IA, de la mano de *retailers* de referencia en el mercado español.

Reúne a todos los líderes vinculados con la industria del *retail*: fabricantes, marcas, restauración, hostelería, mayoristas y minoristas.

---

**Nombre** [Digital Enterprise Show, DES](#)

**Ámbito** Málaga

**Empresa u organismo** Digital Enterprise Show, DES

##### Descripción

DES reúne tecnologías de vanguardia y a los mejores líderes para ofrecer soluciones de cara a los desafíos que plantea la transformación digital. Engloba conferencias, una zona de exhibición con empresas líderes en tecnología y oportunidades de *networking*. Dirigida a ejecutivos de alto nivel, innovadores y emprendedores tanto del sector privado como del público. Con participantes de más de 50 países, DES fomenta un intercambio internacional de conocimientos, generando inspiración y facilitando el intercambio de historias de éxito.

---

**Nombre** [Hispack](#)

**Ámbito** Barcelona

**Empresa u organismo** Hispack

##### Descripción

Punto de encuentro del ecosistema de *packaging*. Durante cuatro días, miles de profesionales y expositores del mundo del empaquetado encuentran las soluciones y tendencias que marcan el rumbo del sector.

Empresas y profesionales de diversas industrias presentan sus novedades en una cita que genera oportunidades de negocio, fomenta nuevas colaboraciones y apuesta por el conocimiento y la innovación para impulsar el *packaging* como palanca de crecimiento sostenible.

---

**Nombre** [Marketplace Summit](#)

**Ámbito** Madrid

**Empresa u organismo** Marketplace Summit

##### Descripción

Evento centrado en *marketplaces* y organizado por *Ecommerce News*. Durante la jornada se celebran diversas ponencias, *case studies* y mesas redondas en las que participan diversos profesionales del sector pertenecientes a empresas del sector.

---

**Nombre** [Retail Media Congress](#)

**Ámbito** Madrid

**Empresa u organismo** Retail Media Congress

##### Descripción

Este evento presencial, con dos ediciones realizadas y organizado por *Ecommerce News*, reúne al ecosistema completo de *retail media* para conocer las mejores prácticas, actualidad y tendencias en publicidad digital. Se analizan las demandas, retos y metas del sector de la mano de los principales protagonistas: *retailers*, marcas, agencias y tecnologías.

El *retail media* es conocido como la tercera gran ola de la publicidad digital y se trata de una estrategia que beneficia a todos los actores implicados: *retailers*; anunciantes; y usuarios. Según datos del sector, para 2027, se prevé que el *retail media* acapare el 60% de la inversión publicitaria hasta alcanzar los 160.000 millones de dólares.

---

**Nombre** [Ecommerce4Ecommerce](#)

**Ámbito** Madrid

**Empresa u organismo** Ecommerce4Ecommerce

##### Descripción

Evento privado y orientado cien por cien a directivos y profesionales del sector del *ecommerce*, con Marketing4eCommerce como facilitador, para intercambiar opiniones, ideas e inquietudes sobre el comercio electrónico.

Oportunidad para crear nuevos vínculos profesionales, compartir ideas y opiniones, y aprender de otros directivos top del sector digital. Distribuido en dos jornadas.

---

**Nombre** [Ecommerce Day](#)

**Ámbito** Galicia

**Empresa u organismo** Ecommerce Day

##### Descripción

Ecommerce Day es un evento del sector del *marketing online* y comercio electrónico que nace en 2022 en Galicia y el noroeste de España. Está dirigido a directivos y profesionales del sector del *ecommerce* y el *marketing* digital. Está organizado por el Cluster do Ecommerce Galego y por Marketing4eCommerce.

Este encuentro busca aportar enfoques novedosos y propuestas de valor a los retos a los que se enfrenta el sector digital español.

---

**Nombre** [SEOPlus](#)

**Ámbito** Alicante

**Empresa u organismo** SEOPlus



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

#### 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

##### Descripción

Congreso SEO de España con ponencias impartidas por algunos de los grandes representantes del posicionamiento web en España.

**Nombre** [BNEW \(Barcelona New Economy Week\)](#)

**Ámbito** Barcelona

**Empresa u organismo** BNEW (Barcelona New Economy Week)

##### Descripción

Es un evento B2B físico y digital que reúne eventos singulares de los sectores de Proptech, industria digital, movilidad, sostenibilidad, talento, salud y experiencia. Todos ellos comparten un denominador común: nueva economía.

Apoiado también con una plataforma tecnológica que permite que profesionales de todo el mundo estén presentes mediante *streaming* a través de internet. Las personas que asisten presencialmente disfrutan de diferentes experiencias y actividades culturales como la gastronomía, el arte, la moda, la música y el diseño, de una ciudad de referencia en estos sectores como es Barcelona.

**Nombre** [Digital Business Summit by ESIC](#)

**Ámbito** Madrid

**Empresa u organismo** Digital Business Summit by ESIC

##### Descripción

En este evento físico, se exploran las últimas tendencias y estrategias en *marketing* inmersivo, brindando las herramientas necesarias para crear marcas emocionantes y conectar de manera auténtica con la audiencia. Se dirige a profesionales del *marketing*, líderes empresariales, interesados en estrategias innovadoras, *startups* del sector, medios de comunicación especializados y *tech-enthusiasts*. Con conferencias y *networking* entre asistentes.

**Nombre** [Congreso Extremeño de Marketing Digital, CEMD](#)

**Ámbito** Badajoz

**Empresa u organismo** Congreso Extremeño de Marketing Digital, CEMD

##### Descripción

Siete ediciones celebradas de este evento para empresas, emprendedores e interesados en el *marketing* digital o comercio electrónico, que quieren aprender, aplicar conocimientos y técnicas de profesionales TOP. Con ponencias y talleres, área de *stands* y *networking*.

**Nombre** [Ecommerce Meeting](#)

**Ámbito** Andalucía

**Empresa u organismo** Ecommerce Meeting

##### Descripción

Dos ediciones celebradas de este evento de una jornada especializado en comercio electrónico y organizado por el Grupo Trevenque y Prestashop. Se trata de un encuentro exclusivo entre especialistas del sector, en el que se analizan todas las claves para convertir una tienda *online* en un poderoso canal de venta.

**Nombre** [La Latina Valley](#)

**Ámbito** Barcelona y Madrid

**Empresa u organismo** La Latina Valley

##### Descripción

Club de debates y negocios con actividades de *networking* y debate en Madrid, Barcelona y en sala virtual. Crean encuentros a lo largo de todo el año para conectar profesionales y empresas B2B y B2C en eventos de alta calidad sobre *marketing* y *ecommerce*. Llevan ejecutadas más de 200 actividades desde 2017.

**Nombre** [Sherpa Day](#)

**Ámbito** Madrid

**Empresa u organismo** Sherpa Day

##### Descripción

Jornada organizada por la escuela de *marketing* digital Sherpa Campus orientada a profesionales, empresas, emprendedores y apasionados del sector en general, en la que se puede asistir a ponencias, participar en sorteos y hacer *networking*.

**Nombre** [Nextt](#)

**Ámbito** Madrid

**Empresa u organismo** Nextt

##### Descripción

Segunda edición de esta formación presencial en Madrid para emprendedores y empresarios que quieren incrementar las ventas y aumentar los beneficios y facturación de su negocio *online*.

**Nombre** [FOA](#)

**Ámbito** Madrid

**Empresa u organismo** FOA

##### Descripción

Treinta ediciones celebradas de este evento de *marketing* digital y publicidad de una jornada organizada por la publicación Marketing Directo con asistencia de grandes agencias del sector y marcas reconocidas.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

### 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

**Nombre** [ENAE Digital Meeting](#)

**Ámbito** Murcia

**Empresa u organismo** ENAE Digital Meeting

#### Descripción

Seis ediciones celebradas de este congreso de *marketing* digital organizado por ENAE Business School, que se celebra en la Facultad de Económicas de la Universidad de Murcia. Destinado a ser un encuentro entre empresas, profesionales y estudiantes. Sirviendo como nexo de unión entre el presente y el futuro del sector digital. Un espacio en el que aprender acerca de las últimas tendencias y estrategias en IA, SEO, redes sociales, etc.

**Nombre** [Logicommerce Connect](#)

**Ámbito** Barcelona

**Empresa u organismo** Logicommerce Connect

#### Descripción

Evento de un día organizado por LogiCommerce, plataforma de *ecommerce* desarrollada completamente en España. Dirigido a profesionales del *ecommerce* y el *marketing* digital con ponencias y expertos que tratan sobre temas relevantes para comprender el panorama actual y futuro del comercio electrónico.

**Nombre** [Innova Bilbao](#)

**Ámbito** Bilbao

**Empresa u organismo** Innova Bilbao

#### Descripción

Congreso de innovación y *marketing* digital que reúne a expertos en campos tan diversos como negocio digital, las nuevas tecnologías, la economía, la comunicación, internet o el emprendimiento.

### Ámbito Nacional

**Nombre** [Digital 1to1](#)

**Ámbito** España (varias localizaciones)

**Empresa u organismo** Digital 1to1

#### Descripción

Nace como un evento enfocado al comercio electrónico y ha evolucionado a un calendario anual de siete eventos anuales. El objetivo para el futuro es expandirse en Europa.

El propósito fundamental de Digital 1to1 es promover el encuentro entre proveedores de soluciones digitales y ejecutivos de grandes empresas que enfrentan desafíos digitales. Este objetivo se materializa a través de un formato de *networking* dinámico e innovador, respaldado por su herramienta de *matchmaking*. A través de esta herramienta hacen un *matching* entre los asistentes de acuerdo a los intereses comerciales y retos tecnológicos de cada uno y generan una agenda de reuniones *1to1* entre los asistentes que buscan servicios digitales y proveedores digitales.

**Nombre** [Next Conversion](#)

**Ámbito** España (varias localizaciones)

**Empresa u organismo** Next Conversion

#### Descripción

Organizado por Marketing4eCommerce y dirigido a profesionales y directivos del sector *ecommerce* y el *marketing* digital.

Lo que caracteriza al evento es su exclusividad (150-180 asistentes), la oportunidad de hacer *networking* en sus *coffee storms* y su verticalidad al estar centrado en las últimas tendencias y retos de las empresas de *ecommerce* para lograr la conversión: fidelización, pagos *online*, atribución, etc.

De pago, salvo invitación privada para las marcas.

**Nombre** [E-Forum](#)

**Ámbito** España (varias localizaciones)

**Empresa u organismo** E-Forum

#### Descripción

Dos días de encuentros para directivos de *ecommerce* y *marketing* digital con facturación superior a 5 millones de euros anuales. Reuniones *one to one* con participantes de primer nivel. Además, los presentes contarán con diferentes espacios para realizar *networking* como *coffee-break*, *cocktail*, cena y entrega de premios y *lunch* de despedida.

**Nombre** [Ecommerce Tour](#)

**Ámbito** España (varias localizaciones)

**Empresa u organismo** Ecommerce Tour

#### Descripción

*Tour* de encuentros organizados por Ecommerce News a lo largo del territorio nacional para que los profesionales del *ecommerce* conozcan las últimas tendencias en comercio electrónico y amplíen su red de contactos.

### Ámbito Virtual

**Nombre** [MK Open](#)

**Ámbito** Virtual

**Empresa u organismo** MK Open



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional

#### 3.7 Ecosistema ecommerce en España. Recursos

##### Descripción

MK Open es un congreso virtual de *marketing* digital que se celebra durante un día dentro del Congreso Virtual Aenoa y versa sobre *ecommerce*, *marketing* digital y redes sociales.

En este evento abierto al público, se llevan a cabo ponencias, talleres, cápsulas, mesas redondas y *networking*. La idea principal del congreso es aprovechar a otros profesionales y emprendedores para compartir vivencias, conocimientos y conclusiones.

---

<b>Nombre</b>	<a href="#">Ecommerces de Impacto</a>
---------------	---------------------------------------

<b>Ámbito</b>	Virtual
---------------	---------

<b>Empresa u organismo</b>	Ecommerces de Impacto
----------------------------	-----------------------

##### Descripción

En 2024 se celebra la segunda edición del evento Ecommerces de Impacto que pone el foco en las buenas políticas, iniciativas y medidas que una empresa de *ecommerce* puede aplicar y que suponen un cambio positivo para el planeta y la sociedad. Con la oportunidad conocer a empresarios y emprendedores que decidieron hacer un cambio diferente y han creado proyectos innovadores y sostenibles. Organizado por Bolsalea, Fotografía eCommerce, Product Hackers y Rubén Macera.

### 3.7.6 Organizaciones empresariales

#### Ámbito Nacional

---

<b>Nombre</b>	<a href="#">Adigital</a>
---------------	--------------------------

<b>Ámbito</b>	España
---------------	--------

<b>Empresa u organismo</b>	Adigital
----------------------------	----------

##### Descripción

La Asociación Española de la Economía Digital (Adigital) engloba a más de 500 empresas de sectores clave de la economía, unidas por un objetivo común: desarrollar en España y en Europa una digitalización humana, sostenible, inclusiva y confiable, que impulse la competitividad y productividad del país, con un nuevo modelo económico innovador, con especial foco en el comercio electrónico y las *digital sales*.

#### Ámbito Internacional

---

<b>Nombre</b>	<a href="#">Bevh</a>
---------------	----------------------

<b>Ámbito</b>	Alemania
---------------	----------

<b>Empresa u organismo</b>	Bevh
----------------------------	------

##### Descripción

Bundesverband E-Commerce & Versandhandel - Asociación Alemana de Comercio Electrónico y Venta por Correo.

---

<b>Nombre</b>	<a href="#">BeCommerce</a>
---------------	----------------------------

<b>Ámbito</b>	Bélgica
---------------	---------

<b>Empresa u organismo</b>	BeCommerce
----------------------------	------------

##### Descripción

Asociación Belga de Comercio Electrónico.

---

<b>Nombre</b>	<a href="#">BEA</a>
---------------	---------------------

<b>Ámbito</b>	Bulgaria
---------------	----------

<b>Empresa u organismo</b>	BEA
----------------------------	-----

##### Descripción

Bulgarian Ecommerce Association - Asociación Búlgara de Comercio Electrónico.

---

<b>Nombre</b>	<a href="#">Dansk Erhverv</a>
---------------	-------------------------------

<b>Ámbito</b>	Dinamarca
---------------	-----------

<b>Empresa u organismo</b>	Dansk Erhverv
----------------------------	---------------

##### Descripción

Danish Chamber of Commerce - Cámara de Comercio de Dinamarca.

---

<b>Nombre</b>	<a href="#">Eesti E-kaubanduse Liit</a>
---------------	---

<b>Ámbito</b>	Estonia
---------------	---------

<b>Empresa u organismo</b>	Eesti E-kaubanduse Liit
----------------------------	-------------------------

##### Descripción

Federación Estonia de Comercio Electrónico.

---

<b>Nombre</b>	<a href="#">Kauppa</a>
---------------	------------------------

<b>Ámbito</b>	Finlandia
---------------	-----------

<b>Empresa u organismo</b>	Kauppa
----------------------------	--------

##### Descripción

Finnish Commerce Federation - Federación del Comercio de Finlandia.

---

<b>Nombre</b>	<a href="#">FEVAD</a>
---------------	-----------------------

<b>Ámbito</b>	Francia
---------------	---------

<b>Empresa u organismo</b>	FEVAD
----------------------------	-------

##### Descripción

Fédération du e-commerce et de la vente à distance - Federación del comercio electrónico y la venta a distancia de Francia.



### 3 » Cadena de valor, barreras y retos del *ecommerce* internacional

#### 3.7 Ecosistema *ecommerce* en España. Recursos

**Nombre** [Greca](#)

**Ámbito** Grecia

**Empresa u organismo** Greca

**Descripción**

Greek E-commerce Association - Asociación de Comercio Electrónico de Grecia.

**Nombre** [Digital Business Ireland](#)

**Ámbito** Irlanda

**Empresa u organismo** Digital Business Ireland

**Descripción**

Asociación irlandesa de la economía digital.

**Nombre** [NetComm](#)

**Ámbito** Italia

**Empresa u organismo** NetComm

**Descripción**

El Consorcio Italiano de Comercio Digital es el punto de referencia del comercio electrónico y la distribución digital en Italia. Fundado en 2005, agrupa a más de 480 empresas. Promueve el desarrollo del comercio electrónico y la evolución digital de las empresas, generando valor para todo el sistema económico italiano y para los consumidores.

**Nombre** [AICEL](#)

**Ámbito** Italia

**Empresa u organismo** AICEL

**Descripción**

La Associazione Italiana Commercio Elettronico aglutina a unas 1.200 empresas de *ecommerce* italianas.

**Nombre** [Thuiswinkel](#)

**Ámbito** Países Bajos

**Empresa u organismo** Thuiswinkel

**Descripción**

Organización holandesa que gestiona el sello Shopping Secure, que acredita la confiabilidad del *ecommerce*.

**Nombre** [Eizba](#)

**Ámbito** Polonia

**Empresa u organismo** Eizba

**Descripción**

Cámara de la Economía Digital de Polonia.

**Nombre** [ACEPI](#)

**Ámbito** Portugal

**Empresa u organismo** ACEPI

**Descripción**

Associação Economía Digital Portugal - Asociación de Economía Digital de Portugal.

**Nombre** [UKDBA](#)

**Ámbito** Reino Unido

**Empresa u organismo** UKDBA

**Descripción**

UK Digital Business Association.

**Nombre** [Ecommerce Europe](#)

**Ámbito** Europa

**Empresa u organismo** Ecommerce Europe

**Descripción**

Representa, a través de sus asociaciones nacionales, a más de 150.000 empresas que venden bienes y servicios *online* a los consumidores en Europa. Ecommerce Europe actúa a nivel europeo para ayudar a los legisladores a crear un marco mejor para los comerciantes *online*, de modo que sus ventas puedan crecer.

**Nombre** [European Payments Council](#)

**Ámbito** Europa

**Empresa u organismo** European Payments Council

**Descripción**

Organización que representa a los proveedores de servicios de pago (PSP) europeos y vela por la interoperabilidad de los sistemas de pago.

**Nombre** [USBAEC](#)

**Ámbito** Estados Unidos

**3 » Cadena de valor, barreras y retos del ecommerce internacional****3.7 Ecosistema ecommerce en España. Recursos****Empresa u organismo** USBAEC**Descripción**

United States Business Association of E-commerce.

**Nombre** [CACE](#)**Ámbito** Argentina**Empresa u organismo** CACE**Descripción**

Cámara Argentina de Comercio Electrónico - Organización que impulsa el ecosistema de negocios digitales en Argentina, edita el Estudio Anual de comercio electrónico.

**Nombre** [Camara-e.net](#)**Ámbito** Brasil**Empresa u organismo** Camara-e.net**Descripción**

Câmara Brasileira da Economia Digital - Impulsa el negocio digital, y fomenta la innovación, la generación de conocimiento y el desarrollo sostenible de la Economía Digital.

**Nombre** [CCE](#)**Ámbito** Chile**Empresa u organismo** CCE**Descripción**Comité de Comercio Electrónico de la Cámara de Comercio de Santiago - Impulsa el desarrollo del *e-commerce* en Chile mediante la adopción de buenas prácticas que aseguren un alto estándar de servicio y generen confianza en el consumidor, promoviendo la innovación, la inclusión y la democratización del comercio digital.**Nombre** [CCCE](#)**Ámbito** Colombia**Empresa u organismo** CCCE**Descripción**

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico - Desarrolla informes y estudios, eventos y formación.

**Nombre** [AMVO](#)**Ámbito** México**Empresa u organismo** AMVO**Descripción**

Asociación Mexicana de Venta Online - Desarrolla informes y estudios, eventos y formación.

**Nombre** [ACECPA](#)**Ámbito** China**Empresa u organismo** ACECPA**Descripción**

Asean - China Ecommerce Promotion Association.

**Nombre** [HKEBA](#)**Ámbito** Hong Kong**Empresa u organismo** HKEBA**Descripción**

Hong Kong E-Commerce Business Association - Promueve la transformación digital, los servicios de comercio omnicanal y las tecnologías de la información.

**Nombre** [IECA](#)**Ámbito** Japón**Empresa u organismo** IECA**Descripción**

International E-Commerce Association - Asociación de Comercio Electrónico de Japón.



## 4 »

# Últimas tendencias para la dinamización del *ecommerce crossborder*. Comparativa entre países

## 4.1 Últimas tendencias para la dinamización del *ecommerce crossborder*. Comparativa entre países

Amalia Hernández Puche >



Más del 50% de los consumidores de EE. UU. y Europa están dispuestos a pagar un plus por productos más sostenibles.

En el actual escenario de transformación digital a nivel mundial, el comercio electrónico está demostrando ser el motor dinamizador del crecimiento económico y la expansión empresarial, al tiempo que mejora la experiencia de los consumidores en el acceso a productos y servicios.

Ante la evidente relevancia de este modelo de negocio de transacciones comerciales, en este capítulo exploraremos las estrategias y tendencias que países competidores están empleando para potenciar el comercio electrónico, con el objetivo de buscar inspiración en los casos de éxito internacionales y extraer aprendizajes, aplicarlos al modelo español, identificar futuros desafíos y tendencias emergentes a la hora de mejorar la competitividad de los principales actores españoles en este ámbito, y así acelerar el crecimiento de la red empresarial española.

Debido al carácter transfronterizo de la actividad del comercio electrónico, en el presente análisis se han considerado como países competidores de España tanto aquellos con los que nuestro país comparte proximidad geográfica y cultural en Europa, como los distantes mercados emergentes de Asia-Pacífico o las potencias tecnológicas de América.

Partiendo de la transversalidad empresarial de este modelo de negocio digital, se ha optado por centrar la exposición en aquellas áreas estratégicas clave que se prevé afectarán de una forma más directa al progreso y evolución del comercio electrónico: sostenibilidad, logística, medios de pago e innovación tecnológica.

### 1 Avances hacia la sostenibilidad

El comercio electrónico, al igual que otras actividades económicas, impacta considerablemente en el medio ambiente en cada fase de sus procesos, desde la producción hasta la entrega, generando emisiones de carbono, residuos y sobreexplotación de recursos naturales. Las empresas de comercio electrónico que adoptan prácticas sostenibles no solo mejoran su reputación, sino que también logran destacar en un mercado competitivo, aumentando la confianza y fidelidad de sus clientes.



#### 4 » Últimas tendencias para la dinamización del *ecommerce crossborder*. Comparativa entre países

A largo plazo, la implantación de estas acciones, en consonancia con las regulaciones ambientales y sociales, se traduce en una reducción de costes gracias a la optimización de la cadena de suministro.

De hecho, según el informe Higher Impact 2023 de Amazon <sup>1</sup>, más del 50% de los consumidores de EE. UU. y Europa están dispuestos a pagar un plus por productos más sostenibles, lo que subraya la creciente relevancia de la sostenibilidad en las decisiones de compra.

Dentro del sector textil, de gran peso en el ámbito del comercio electrónico, están surgiendo iniciativas sostenibles transnacionales de gran interés para reducir los efectos de dicha industria en el entorno natural, como por ejemplo la colaboración de H&M y Levi's con I:CO para recoger ropa y calzado para reutilización y reciclaje, o la fundación alemana e italiana Fashion Leap for Climate, impulsada por los *pure players* digitales Zalando, About You y Yoox Net-A-Porter, que puso en marcha en 2022 un disruptivo programa para dotar de sostenibilidad a las empresas <sup>2</sup>.

En **Europa**, países como Alemania, Países Bajos e Irlanda están liderando el camino en la promoción de prácticas sostenibles en el comercio electrónico.

**Alemania**, que ha aprobado incentivos fiscales para las empresas que adopten prácticas respetuosas con el medio ambiente, es una de las principales abanderadas de la certificación ecológica de los productos <sup>3</sup> desde que, en 1978, lanzase la primera ecoetiqueta, llamada Ángel Azul <sup>4</sup>, además de alentar ejemplos de sostenibilidad social, como la acción desarrollada por Zalando, un relevante *marketplace* alemán que ha apostado por elegir proveedores que logren mejorar sus condiciones de producción en base a estándares éticos que promueven la paridad laboral y la disminución de la brecha salarial <sup>5</sup>.

Según Becom, la federación de comercio electrónico de **Bélgica** (Fédération Belge e-business), en ese país también se está trabajando institucionalmente en el desarrollo de la etiqueta ecológica como forma de generar confianza en la sostenibilidad del comercio electrónico <sup>6</sup>.



En Europa, países como Alemania, Países Bajos e Irlanda están liderando el camino en la promoción de prácticas sostenibles en el comercio electrónico.

**Suecia** fomenta la venta de productos ecológicos en plataformas como IKEA y H&M, al tiempo que promueve la inversión en energía renovable en los negocios.

Los **Países Bajos** destacan por su enfoque holístico hacia la sostenibilidad en el comercio electrónico. Thuiswinkel.org, asociación neerlandesa de comercio electrónico que representa los intereses de las empresas y los consumidores en el mercado digital de ese país, lanzó recientemente su nueva estrategia Shop Responsible como transición hacia modelos de negocio sostenibles, seguros y confiables que respeten las leyes de privacidad y del consumidor <sup>7</sup>.

Es también reseñable la iniciativa impulsada por el Ministerio de Medioambiente de **Francia**, que ha puesto en marcha el programa Bonus Réparation con el objetivo de animar a la ciudadanía y a las empresas francesas a sumarse al programa de reparación de ropa y calzado. Con este bonus, las personas que lleven a arreglar su ropa y zapatos podrán obtener un reembolso de hasta 25 euros del coste de la reparación <sup>8</sup>.

**Irlanda** ha promulgado en 2022 la Ley de Economía Circular, que le ha permitido evolucionar desde un modelo de «tomar, producir y desperdiciar» a un patrón que valora definitivamente la sostenibilidad en la fabricación, la producción y el consumo. El Gobierno está trabajando para estandarizar las emisiones de CO2 en todos los sectores, incluido el comercio electrónico, reducir y minimizar los residuos y, cuando sea posible, fomentar la reutilización de materiales y bienes <sup>9</sup>.

En **Reino Unido** abundan los ejemplos de marcas que apuestan por envases ecológicos como FoodCraft, empresa especializada en alimentos orgánicos y veganos, que utiliza cajas de PLA compostables de origen vegetal para sus envases o Mrs. Meyer's Clean Day, marca de productos de limpieza, que opta por botellas reciclables fabricadas con, al menos, un 30% de plástico posconsumo y fomenta el reciclaje a través de recordatorios en las etiquetas <sup>10</sup>.

En este contexto de interés creciente por la sostenibilidad, nacen cada vez más iniciativas como el *recommerce*, o comercio electrónico de segunda mano, que permite a las marcas fidelizar también a aquellos compradores más sensibles al precio. Empresas como Vinted, de **Lituania**, tienen *apps* que fomentan la fidelización de sus consumidores gracias a sus modelos basados en la economía circular <sup>11</sup>.

- 1 [Amazon Ads, "El poder de las marcas con propósito". 14 de noviembre de 2023.](#)
- 2 [FashionUnited, "Zalando, About You y YNAP dan un nuevo impulso a su programa de capacitación en sostenibilidad para empresas". 13 de julio de 2023.](#)
- 3 [Fundación Vida Sostenible, "30 años de la etiqueta ecológica". 13 de diciembre de 2022.](#)
- 4 [UNIR, "¿Qué son las ecoetiquetas y qué tipos hay?". 9 de enero de 2024.](#)
- 5 [El País, "Si compras moda sostenible, con Zalando tienes las claves para hacerlo bien". 13 de mayo de 2020.](#)
- 6 Adigital. Cuestionario Asociaciones Comercio Electrónico y Minoristas de Europa. 2023.
- 7 [Ecommerce Europe, European Ecommerce Report 2023.](#)
- 8 [CÁMARA BILBAO, "Un viaje sin retorno hacia la sostenibilidad y la circularidad". 22 de enero de 2024.](#)
- 9 [Ecommerce Europe, European Ecommerce Report 2023.](#)
- 10 Ali Rezvan. Director Ejecutivo y Fundador de The Retail Podcast. Cuestionario ADIGITAL "Dinamización *ecommerce* en Reino Unido". Enero de 2024.
- 11 [EcommerceNews, "El futuro de la moda en la nueva era digital: Sobre \*ecommerce\* sostenible, fast fashion y omnicanalidad". 21 de noviembre de 2023.](#)



## 4 » Últimas tendencias para la dinamización del *ecommerce crossborder*. Comparativa entre países

En Europa del Este, **Polonia** es un ejemplo de sostenibilidad, con propuestas públicas como el “Programa de apoyo a la transición digital y verde”, que tiene como objetivo ayudar a las empresas polacas, entre las que se encuentran las empresas de comercio electrónico, a adoptar prácticas más sostenibles y digitalizadas, lo que incluye la optimización de la cadena de suministro, la implementación de sistemas de gestión ambiental y la adopción de prácticas de embalaje más sostenibles<sup>12</sup>. Además, algunas plataformas de Polonia están ofreciendo incentivos a los vendedores para que utilicen materiales de embalaje reciclables o biodegradables y promoviendo la venta de productos ecológicos y de comercio justo.

En otros ámbitos geográficos, encontramos propuestas como el nuevo Centro de Soluciones de Sostenibilidad, puesto en marcha por el gigante del comercio electrónico de **Estados Unidos** Amazon como un medio para ayudar a los vendedores con sus propios objetivos de producto y embalaje, y para alinear las iniciativas de Amazon con las de los minoristas, destacando el cumplimiento del objetivo de cero emisiones netas para 2040.

A través de Amazon Hub, los vendedores podrán acceder al apoyo que necesitan para cambiar a un modelo de “envío en su propio contenedor” para el embalaje. Esto implica que los fabricantes envían sus productos en la caja original, sin agregar materiales adicionales en las instalaciones de Amazon.

En 2022, Amazon envió el 11% de los artículos vendidos a nivel mundial mediante este procedimiento. En 2024 todos los vendedores que utilizan Fulfillment by Amazon tendrán la opción de usar “envío en su propio contenedor”.



Los fabricantes envían sus productos en la caja original, sin agregar materiales adicionales en las instalaciones de Amazon.

El lanzamiento de Amazon Hub coincide con la primera inversión por parte de Amazon en tecnología de captura directa de aire (DAC), solución artificial para absorber carbono. La empresa estadounidense se ha comprometido a comprar créditos para la eliminación de 250.000 toneladas de CO2 durante un período de diez años. Para contextualizar, la huella de carbono total de Amazon en 2022 fue de alrededor de 71 millones de toneladas de CO2 si incluimos las emisiones indirectas (Alcance 3).

Amazon no es la única empresa que realiza inversiones en etapas iniciales en DAC y otras tecnologías de captura de carbono artificial que aún no se usan a gran escala. También en 2022, McKinsey & Company, Meta, Shopify, Stripe y la empresa matriz de Google, Alphabet Inc., se comprometieron conjuntamente a comprar 925 millones de dólares en créditos durante esta década.

En Europa, el proyecto para desarrollar múltiples plantas de captación de carbono de Climeworks, compañía suiza especializada en tecnología DAC, está apoyado por empresas como Microsoft, Ocado, Swiss RE, Audi, LGT y Stripe<sup>13</sup>.

Respecto a **China**, la transformación verde en el sector del comercio electrónico se ha acelerado desde que el Gobierno anunció sus objetivos de “carbono dual” en 2020, en los que declaraba su intención de conseguir el pico de emisiones de carbono antes de 2030 como paso previo a la neutralidad total de carbono en 2060. En este escenario, los minoristas están involucrando de manera más proactiva a sus clientes en el consumo verde. Por ejemplo, Alibaba ha lanzado una plataforma de registro de carbono para ayudar a sus clientes a rastrear su huella de carbono en todo su ecosistema, además de ofrecerles otras opciones para el fomento de la sostenibilidad, como participar en la elaboración de estándares ecológicos y bajos en carbono o activar la apertura de un área específica para marcas ecológicas en su propia plataforma de comercio electrónico Tmall.

Las plataformas de comercio electrónico chinas están adoptando acciones de *marketing* ecológico y sostenible para impulsar las ventas, como la entrega de vales de consumo ecológico a los clientes o la oferta de recompensas por consumo

ecológico. Durante el festival de compras en línea Double 11 de 2023, JD Logistics emitió a sus clientes “vales de descarbonización”, equivalentes a 200.000 toneladas de carbono, para potenciar la concienciación sobre la logística verde.

Finalmente, hay que destacar que el consumo relacionado con un estilo de vida orgánico y con bajas emisiones de carbono se ha expandido rápidamente en China. En los últimos cinco años, las ventas de productos relacionados en JD.com crecieron un 167%, y el número de consumidores aumentó un 86%<sup>14</sup>.

## 2 La importancia de la logística

La logística del comercio electrónico a nivel mundial se encuentra en un momento crucial, al tener que enfrentarse a una serie de desafíos que demandan soluciones innovadoras y flexibles, debido al vertiginoso crecimiento del comercio *online*, que ha impulsado una demanda sin precedentes de entregas rápidas y eficientes.

La crisis energética y la carencia de materias primas en los centros de fabricación están afectando dramáticamente al sector logístico y al consumo, situación agravada por la inflación en Europa y la inestabilidad política mundial. La escasez de contenedores de mercancías ha elevado las tarifas de transporte, multiplicando los costes por envío y complicando aún más la cadena de suministro. Ante estas dificultades, una empresa como Puma (**Alemania**) ha tomado medidas que le han permitido aumentar sus tasas de llenado de contenedores en un 10 por ciento, a través del análisis detallado de sus ventas para comprender y estimar de forma más precisa la demanda de sus productos.

<sup>12</sup> [Ecommerce Europe. European Ecommerce Report 2023.](#)

<sup>13</sup> [Edie. “Amazon launches seller sustainability hub and makes first direct air capture investments”. 14 de septiembre de 2023.](#)

<sup>14</sup> [Fung Business Intelligence. “Ten Highlights of China's Commercial Sector 2023”. Enero de 2023.](#)



#### 4 » Últimas tendencias para la dinamización del *ecommerce crossborder*. Comparativa entre países



Uno de los retos más apremiantes es la gestión de la última milla, el transporte de los pedidos desde el último punto de distribución hasta el consumidor final.

En dicho escenario, uno de los retos más apremiantes es la gestión de la última milla, el transporte de los pedidos desde el último punto de distribución hasta el consumidor final. En entornos urbanos densamente poblados, la congestión del tráfico y la necesidad de cumplir con plazos de entrega ajustados hacen que esta fase sea especialmente compleja de gestionar. Así, el plan “Futuro del transporte de mercancías” de **Reino Unido** aborda el papel vital del sector de transporte y logística, especialmente a raíz de desafíos como el COVID-19, el Brexit y el conflicto entre Rusia y Ucrania.

El plan, desarrollado en colaboración entre el gobierno y la industria, se centra en mejorar la red de carga, hacer la transición a cero emisiones netas, mejorar los procesos de planificación, abordar la escasez de talento y aprovechar los datos y la tecnología <sup>15</sup>.

Además, ya existen proyectos rompedores de rediseño de las ciudades o, mejor dicho, de los planes urbanísticos y de movilidad, como Omniloop en **Suecia**, Smart City Loop en **Alemania** y Cargo Sous Terrain en **Suiza** <sup>16</sup>, que pretenden revolucionar el transporte de mercancías con la distribución de envíos desde depósitos centrales ubicados fuera del centro de las ciudades en vehículos autónomos que circularán a través de túneles subterráneos a microalmacenes dentro de la ciudad.

Teniendo en cuenta que la etapa de la última milla es responsable de entre el 40% y el 60% de todos los costes de transporte generados entre el productor del bien y el consu-

midor <sup>17</sup>, están surgiendo alternativas a la entrega tradicional en *ecommerce* con la ambición de reducir la dependencia de la presencia física del usuario para la recogida del pedido, optimizar las rutas de transporte y disminuir el número de trayectos, abaratando costes.

Así, la entrega fuera del hogar (OOH), es decir, en un punto de recogida, la devolución física (PUDO) y el casillero automático de paquetería (APM), ubicados en lugares convenientes para el cliente, se están convirtiendo actualmente en interesantes y rentables soluciones para la última milla. Por ejemplo, se estima que, para una red eficiente de última milla como la de InPost en **Polonia**, el coste de extremo a extremo a través de OOH puede ser hasta ocho veces menor que para una entrega D2D tradicional <sup>18</sup>.

**Alemania** es líder en PUDO, justo por delante de **Francia**, con más de 51.000 ubicaciones. Mientras tanto, **Polonia**, con casi 30.000 ubicaciones de casilleros con cerraduras inteligentes para paquetes (el doble que Reino Unido o Alemania), puede describirse como “Lockerland” <sup>19</sup>.

En Europa encontramos diferentes modelos de implantación en la distribución OOH. Desde el sistema introducido en **Austria**, donde la entidad postal nacional, Österreichische Post, es el mayor operador de OOH que ofrece sus propios puntos a otros transportistas, como DHL o Evri, pasando por el caso de **Reino Unido**, que ha experimentado un significativo crecimiento de APM liderado por Amazon e InPost, que convive con iniciativas tan inusuales como la red B2B APM, ofrecida por Bybox, con un resultado bastante exitoso, hasta la experiencia de PostNL, el mayor operador CEP -*courier exprés*-, de **Países Bajos**, que dispone de una importante red APM instalada principalmente en estaciones de tren del país en colaboración con el operador ferroviario estatal <sup>20</sup>.

Actualmente, la intervención gubernamental directa en el sector OOH está siendo mínima, debido a su carácter todavía incipiente.

A pesar de ello, se conocen programas públicos notables, como la acción desarrollada en **Singapur**, donde Pick Network ofrece taquillas de acceso abierto en urbanizaciones de todo el país



Actualmente, la intervención gubernamental directa en el sector OOH está siendo mínima, debido a su carácter todavía incipiente.

(el Estado posee alrededor del 80% de las propiedades residenciales del país), en estrecha colaboración con el regulador del sector (Infocomm Media Development Authority, IMDA) y otros departamentos gubernamentales, o la consulta pública que el regulador de **Grecia** (Comisión Helénica de Correos y Telecomunicaciones, EETT) está llevando a cabo sobre el uso de casilleros para paquetes con el objetivo de definir un marco regulatorio sobre esta cuestión <sup>21</sup>.

Se ha detectado que, en mercados con menor volumen de paquetes per cápita, los compradores *online* se muestran más abiertos a adoptar innovadoras opciones de entrega. Así, en **Estonia**, los APM son la opción de entrega de “alta tecnología” más popular, como declara el 70% de los consumidores *online* del país, según una investigación de Venipak (empresa

<sup>15</sup> Ali Rezman. Director Ejecutivo y Fundador de The Retail Podcast. Cuestionario ADIGITAL “Dinamización *ecommerce* en Reino Unido”. Enero de 2024.

<sup>16</sup> El Vigía de la Comunicación. “Cápsulas autoconducidas revolucionarán el transporte de mercancías en Suiza”. 26 de febrero de 2024.

<sup>17</sup> Last Mile Experts. “Out of home delivery in Europe 2023”. Junio de 2023.

<sup>18</sup> Last Mile Experts. “Out of home delivery in Europe 2023”. Junio de 2023.

<sup>19</sup> Last Mile Experts. “Out of home delivery in Europe 2023”. Junio de 2023.

<sup>20</sup> Last Mile Experts. “Out of home delivery in Europe 2023”. Junio de 2023.

<sup>21</sup> Last Mile Experts. “Out of home delivery in Europe 2023”. Junio de 2023.



#### 4 » Últimas tendencias para la dinamización del *ecommerce crossborder*. Comparativa entre países

de servicios logísticos)<sup>22</sup>. En **Hungría**, la proporción de puntos PUDO está aumentando consistentemente, y llegó a alcanzar los 4.000 casilleros en mayo de 2023<sup>23</sup>. Por el contrario, en mercados maduros como Alemania, Reino Unido o los Países Bajos, los consumidores prefieren modos de entrega más tradicionales, como la entrega a domicilio.

Los países que abarcan vastas áreas geográficas se enfrentan a singulares desafíos logísticos territoriales. **India**, en octubre de 2023, anunció la colaboración estratégica entre la plataforma logística basada en tecnología iThink Logistics con India Post, para impulsar las entregas de comercio electrónico en partes remotas del país<sup>24</sup>. Por su parte, **China** publicó, en enero de 2022, una declaración política en la que se describían tareas claves para la revitalización rural, entre las que se incluían mejoras de la infraestructura, de la logística y de la distribución del comercio electrónico<sup>25</sup>.

También Amazon (**EE. UU.**) ha comenzado a desarrollar sus nuevas redes APM. Se estima que ha instalado alrededor de 17.500 “mostradores de Amazon” en Europa<sup>26</sup>.

Si bien la mayoría de las redes logísticas aún están cerradas a un único operador, están empezando a surgir modelos abiertos que permiten la participación de múltiples actores y proveedores. HiveBox, la red más grande del mundo, fue la pionera en operar bajo este formato en **China**<sup>27</sup>.

En un intento por sistematizar el proceso de incorporación de minoristas a las plataformas de comercio electrónico para brindar igualdad de oportunidades a todos los actores del mercado, el Departamento de Promoción de la Industria y el Comercio Interior (DPIIT) de **India** planea utilizar la Red Abierta para el Comercio Digital (ONDC), que, en mayo de 2023, ya incorporaba a más de 36.000 comerciantes de 236 ciudades del país<sup>28</sup>.

Cada vez más empresas de logística están reconvirtiendo su flota en vehículos eléctricos o bicicletas de carga para fomentar prácticas responsables en el ámbito de la sostenibilidad. Así, en **Irlanda**, el Gobierno fijó el objetivo de tener 95.000 vehículos eléctricos comerciales en circulación para 2030 en el Plan de Acción Climática 2023<sup>29</sup>. H&M (**Suecia**) logró un hito



Amazon, dando un paso más allá, comenzará a realizar entregas con drones en Europa en 2024 (programa Amazon Prime Air).

al enviar el cien por cien de los paquetes de comercio electrónico en los **Países Bajos** con vehículos eléctricos, a través de una iniciativa de colaboración con Volta Trucks y el fabricante de motocicletas eléctricas Cake.

Amazon, dando un paso más allá, comenzará a realizar entregas con drones en Europa en 2024 (programa Amazon Prime Air). Este tipo de repartos ya está operativo desde finales de 2022 en dos estados de **EE. UU.**: Texas y California<sup>30</sup>.

Otra cuestión que tratar es de qué forma la entrega rápida y exitosa de los productos, junto con el diseño de procesos de devolución sencillos, juega un papel fundamental en la retención de los compradores *online*.

Según datos de la macroencuesta *online* Statista Consumer Insights, realizada entre octubre de 2022 y septiembre de 2023, en **Estados Unidos** algo más de la mitad de los entrevistados habían devuelto al menos un artículo adquirido a través de internet en los doce meses anteriores. Esta práctica parece estar aún más extendida entre los internautas indios y chinos, pues el 80% de indios y el 70% de chinos declararon haber devuelto un producto comprado en internet en el último año<sup>31</sup>.

Con el fin de limitar el alto coste económico, el impacto ambiental y las implicaciones logísticas que conllevan las devoluciones, cada vez son más los minoristas que tratan de disminuir el número de devoluciones gratuitas *online*, por ejemplo, cobrando una tasa por retornar productos comprados en sus

sitios web. Algunas importantes marcas de *prêt-à-porter*, como H&M (**Suecia**), Boohoo y Next (**Reino Unido**), han puesto en marcha esta práctica desde 2022<sup>32</sup>.

La directora general de Thuiswinkel.org declara que, en los **Países Bajos**, “se está viendo un aumento de tiendas *online* que cobran gastos de devolución: algunas una cantidad simbólica, otras el precio total, al considerar que los productos que se envían innecesariamente son un despilfarro de espacio, esfuerzo y dinero”<sup>33</sup>. De hecho, continuando con el Reino Unido, El “Reglamento de contratos de consumo” (información, cancelación y cargos adicionales) y el “Reglamento de privacidad y comunicaciones electrónicas” (PECR) estipulan los derechos de los consumidores en materia de cancelaciones y devoluciones, y regulan el *marketing* electrónico, garantizando el consentimiento del consumidor para las comunicaciones<sup>34</sup>.

22 [Last Mile Experts. “Out of home delivery in Europe 2023”. Junio de 2023.](#)

23 [Ecommerce Europe. European Ecommerce Report 2023.](#)

24 [IBEF. “eCommerce Industry in India”. Febrero de 2024.](#)

25 [IBEF. “Fung Business Intelligence. “Ten Highlights of China’s Commercial Sector 2023”. Enero de 2023.](#)

26 [Last Mile Experts. “Out of home delivery in Europe 2023”. Junio de 2023.](#)

27 [Last Mile Experts. “Out of home delivery in Europe 2023”. Junio de 2023.](#)

28 [IBEF. “eCommerce Industry in India”.](#)

29 [Ecommerce Europe. European Ecommerce Report 2023](#)

30 [Hipertextual. “Amazon comenzará a hacer entregas con drones en Europa a partir de 2024”. 20 de octubre de 2023.](#)

31 [Statista. “¿Qué tal habituales son las devoluciones online?”. 24 de noviembre de 2023.](#)

32 [FashionUnited. “Retos logísticos y tendencias en el comercio electrónico. Perspectivas para 2024”.](#)

33 [Ecommerce Europe. European Ecommerce Report 2023](#)

34 Ali Rezan. Director Ejecutivo y Fundador de The Retail Podcast. Cuestionario ADIGITAL “Dinamización ecommerce en Reino Unido”. Enero de 2024.



#### 4 » Últimas tendencias para la dinamización del *ecommerce crossborder*. Comparativa entre países

En línea con esta tendencia, Amazon ha lanzado una interesante propuesta a sus suscriptores de Prime en **Estados Unidos**, al ofrecerles 10 dólares por recoger su pedido en vez de acercárselo a su domicilio para así fomentar el hábito en el consumidor de hacer una devolución mediante punto de conveniencia en lugar de solicitar una entrega en el domicilio <sup>35</sup>.

Después de realizar una compra *online*, los clientes esperan recibir sus artículos casi de inmediato. Tan solo un 15% de los compradores de comercio electrónico declaran estar satisfechos con el plazo de entrega de los productos. Así, Amazon mejoró su velocidad de distribución estableciendo almacenes de inventario en todo el mundo. En **Suiza**, algunos proveedores están comenzando a preguntar a los clientes si es necesaria la entrega al día siguiente o considerarían un plazo de entrega más largo. Este enfoque podría convertirse en una nueva normalidad en las preferencias de entrega <sup>36</sup> y rebajar las altas expectativas del comprador en este punto, como ilustra el resultado obtenido en una encuesta sobre esta cuestión entre los consumidores *online* **Reino Unido**, donde el 32% declara que espera recibir su pedido tan solo uno o dos días tras la compra.

A nivel internacional, el comercio electrónico se enfrenta a desafíos en el transporte transfronterizo y la gestión de aduanas. La coordinación de envíos a través de múltiples fronteras y el cumplimiento de regulaciones aduaneras pueden resultar complejos y costosos. Plataformas como Shopi-



A nivel internacional, el comercio electrónico se enfrenta a desafíos en el transporte transfronterizo y la gestión de aduanas.

fy están formando asociaciones con gigantes del comercio electrónico como JD.com (**China**) para facilitar el acceso a mercados internacionales y reducir los tiempos de entrega. Actualmente cualquier empresa de comercio electrónico de **Estados Unidos** que utilice una tienda Shopify puede publicar sus productos en el mercado chino, que cuenta con más de 550 millones de compradores.

JD.com ofrece una manera rápida y eficiente de llevar sus productos desde EE. UU. a China, con vuelos de carga que transportan productos desde sus almacenes directamente hasta las puertas de los clientes. Esto reduce el tiempo que tardan las marcas extranjeras en comenzar a vender en China de 12 meses a solo tres o cuatro semanas <sup>37</sup>.

Otra iniciativa interesante sería el acuerdo que han firmado recientemente (julio de 2023) los departamentos de **Canadá** e **India** para facilitar las exportaciones de comercio electrónico y establecer un Servicio Internacional de Seguimiento de Paquetes (ITPS) entre los dos países <sup>38</sup>.

El Gobierno suizo también se ha propuesto facilitar las transacciones de productos, ya que a partir de 2024 se suprimirán los derechos de aduana industriales para los importadores autorizados en **Suiza**. Esto significa que las mercancías de terceros países que ya han sido importadas a la UE no tienen que pasar nuevamente por la aduana en Suiza <sup>39</sup>.

La ley de **Reino Unido** de “Contratos de consumo y consideraciones internacionales”, establece que las regulaciones de comercio electrónico aplican un principio de «país de origen», lo que significa que una empresa del Reino Unido debe cumplir con las leyes nacionales, pero también debe conocer las leyes de aquellos países donde opera, especialmente en términos de consumo, contratos y derechos de propiedad intelectual <sup>40</sup>.

Y por último, en **Hungría**, para contribuir al crecimiento transfronterizo de sus empresas *online*, en 2022 se configuró una alianza denominada Hungría Digital Retail Alliance que incluye, entre otros, a Google, DHL y Mastercard <sup>41</sup>.

#### 3 Los medios de pago: entre la evolución y la revolución

El comercio electrónico ha experimentado un explosivo desarrollo en todos los sectores, sobre todo a partir de la pandemia, que desencadenó una auténtica revolución en los métodos de pago para los consumidores. La implementación de un flujo de pago eficiente se vuelve crucial para evitar el abandono del carrito y garantizar la satisfacción del cliente. Es esencial ofrecer una variedad de opciones de pago que brinden comodidad al cliente y, al mismo tiempo, sean seguras y generen confianza durante el proceso de compra.

Los clientes *online* buscan opciones de pago flexibles y diversas que se adapten a sus necesidades individuales. Según un informe de DHL<sup>42</sup>, los compradores *online* tienen un 70% más de probabilidades de completar una compra si su método de pago preferido está disponible durante el proceso de pago. Según Ali Rezvan (fundador de The Retail Podcast), una encuesta reciente en **Reino Unido** confirma este punto al detectar que el 60% de los compradores evitarían los comercios con procesos de pago lentos e irritantes.<sup>43</sup>

35 [Información Logística. “Amazon tiene una fórmula para evitar entregarte en tu domicilio: pagarte”. 10 de mayo de 2023.](#)

36 [Ecommerce Europe. European Ecommerce Report 2023](#)

37 [Magenest. “Ecommerce statistics for 2022: Growth and trends to watch”. Diciembre de 2022.](#)

38 [Fung Business Intelligence. “Ten Highlights of China’s Commercial Sector 2023”. Enero de 2023.](#)

39 [Ecommerce Europe. European Ecommerce Report 2023](#)

40 Ali Rezvan. Director Ejecutivo y Fundador de The Retail Podcast. Cuestionario ADIGITAL “Dinamización ecommerce en Reino Unido”. Enero de 2024.

41 [Ecommerce Europe. European Ecommerce Report 2023](#)

42 [FIS. “The Global Payments Report 2023”. 8ª edición. Abril de 2023.](#)

43 Ali Rezvan, Director Ejecutivo y Fundador de The Retail Podcast. Cuestionario Adigital “Dinamización ecommerce en Reino Unido”. Enero de 2024.



#### 4 » Últimas tendencias para la dinamización del *ecommerce crossborder*. Comparativa entre países



Los compradores *online* tienen un 70% más de probabilidades de completar una compra si su método de pago preferido está disponible durante el proceso de pago.

La internacionalización, inherente al comercio electrónico, implica analizar los métodos de pago predominantes en los mercados objetivo, así como comprender las tendencias de consumo digital de cada país en particular. En la actualidad nos encontramos con un variado ecosistema de métodos de pago alternativos impulsado por los continuos avances de la tecnología e incentivado por los organismos institucionales. **Singapur** ha introducido este tipo de acciones públicas ofreciendo créditos a los comerciantes que acepten pagos con códigos QR. De manera similar, en **India**, los comerciantes reciben reembolsos en efectivo por aceptar pagos sin efectivo <sup>44</sup>.

Los pagos de cuenta a cuenta (A2A) están despegando por la evolución técnica de las plataformas en tiempo real (RTP) de personas a empresas (P2B). Los comerciantes se sienten atraídos por A2A porque reducen el coste de aceptación de pagos en comparación con las tarjetas y, al mismo tiempo, ofrecen liquidación instantánea de fondos, mientras que a los consumidores les seduce por la seguridad, simplicidad y velocidad en sus pagos.

Debido a su creciente popularidad, están surgiendo una gran variedad de modelos públicos, privados e híbridos en diferentes países. A modo de ejemplo, en **Brasil**, el Banco Central lideró Pix, un esquema de pagos en tiempo real que rápidamente logró un éxito tremendo, como demuestra el hecho de que, entre 2021 y 2022, se duplicase la participación de A2A en el valor de las transacciones de comercio electrónico del país <sup>45</sup>.

**India** es un país puntero en la generación de infraestructura de pagos en tiempo real con la Interfaz de Pagos Unificados (UPI), un proyecto de la Corporación Nacional de Pagos de la India (NPCI) y el Banco de la Reserva de la India (RBI). Los espectaculares resultados de UPI se derivan, en gran medida, de su perfecta interoperabilidad con carteras comerciales como Google Pay, Paytm y PhonePe. En enero de 2023, el Gobierno indio anunció que estaba invirtiendo 320 millones de dólares adicionales para promover UPI y su sistema de tarjetas nacional RuPay <sup>46</sup>.

En general, los sistemas de pago en tiempo real de **Asia-Pacífico** se caracterizan por estar cada vez más interconectados: la Interfaz de Pagos Unificados (UPI), en la India, y el sistema DuitNow, en Malasia, están vinculados con PayNow de Singapur, el cual a su vez está vinculado con PromptPay, en Tailandia, una de las redes de pago en tiempo real más extendidas del mundo, lanzada en 2017 como un proyecto de National ITMX y la Asociación de Banqueros de Tailandia <sup>47</sup>.

Los pagos a cuenta (A2A) representaron el 18% del valor de las transacciones de comercio electrónico en **Europa** en 2022, pero existen enormes diferencias en las tasas de adopción por país, debido a múltiples factores, entre otros las diferencias culturales, la regulación y el grado de innovación tecnológica local. En Polonia, Finlandia y los Países Bajos, A2A es el método de pago *online* dominante, mientras que, en Dinamarca y Reino Unido, el peso de A2A mínimo <sup>48</sup>.

BLIK, la solución de pago móvil A2A formada por la cooperación estratégica de seis importantes bancos de **Polonia**, debe gran parte de su amplia aceptación a su facilidad de uso, mientras que P27, el sistema de pago A2A transfronterizo en tiempo real de los **países nórdicos**, pone de manifiesto la relevancia de las colaboraciones de pagos regionales para, en este caso específico, conseguir mejorar los pagos de los 27 millones de habitantes de esos países a través de la compensación instantánea y la multividiva <sup>49</sup>.

Por el contrario, las soluciones de pago instantáneo no han logrado una tracción significativa en **EE. UU.** debido a su falta de interoperabilidad y de penetración universal en el mercado americano <sup>50</sup>.



Las soluciones de pago instantáneo no han logrado una tracción significativa en **EE. UU.** debido a su falta de interoperabilidad y de penetración universal en el mercado americano.

El uso de tarjetas de crédito por parte de los consumidores sigue siendo importante, aunque se estima que, en 2026, la participación de las tarjetas de crédito en el valor de las transacciones globales disminuirá un 4% en el comercio electrónico en favor de otras opciones de pago <sup>51</sup>.

La demanda de crédito también se está ampliando a productos crediticios alternativos como las billeteras digitales vinculadas a tarjetas de crédito o a "compre ahora, pague después" (BNPL). Las billeteras digitales son el método de pago líder a nivel mundial en comercio electrónico, con el 49% de participación <sup>52</sup>, y se prevé que lleguen a representar más del 53% de las transacciones de pago de comercio electrónico globales en 2025, siendo sus principales representantes Alipay, PayPal y Apple Pay <sup>53</sup>.

<sup>44</sup> McKinsey & Company, "A growth opportunity for Greece". Febrero de 2024.

<sup>45</sup> FIS, "The Global Payments Report 2023". 8ª edición. Abril de 2023.

<sup>46</sup> FIS, "The Global Payments Report 2023". 8ª edición. Abril de 2023.

<sup>47</sup> FIS, "The Global Payments Report 2023". 8ª edición. Abril de 2023.

<sup>48</sup> FIS, "The Global Payments Report 2023". 8ª edición. Abril de 2023.

<sup>49</sup> FIS, "The Global Payments Report 2023". 8ª edición. Abril de 2023.

<sup>50</sup> FIS, "The Global Payments Report 2023". 8ª edición. Abril de 2023.

<sup>51</sup> FIS, "The Global Payments Report 2023". 8ª edición. Abril de 2023.

<sup>52</sup> FIS, "The Global Payments Report 2023". 8ª edición. Abril de 2023.

<sup>53</sup> DHL, "Nuevas formas de pago para los clientes de tu tienda online". 29 de mayo de 2023.



#### 4 » Últimas tendencias para la dinamización del ecommerce crossborder. Comparativa entre países

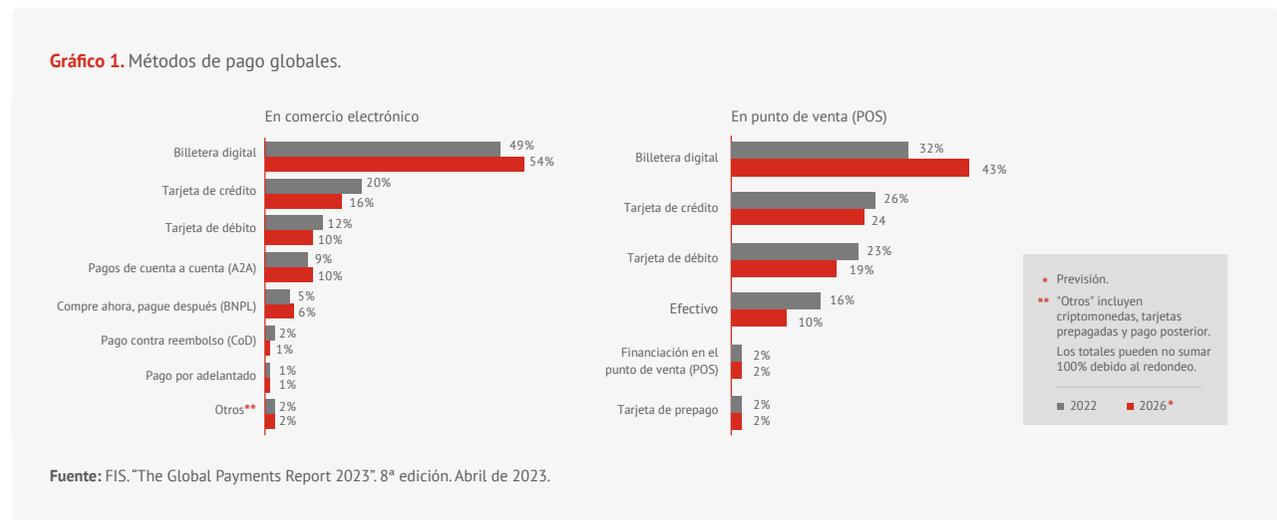
A nivel mundial, el 22% de los usuarios de billeteras digitales utilizan una tarjeta de crédito para financiar sus compras de billeteras digitales, siendo la tercera preferencia detrás de las cuentas bancarias (34%) y las tarjetas de débito (27%)<sup>54</sup>.

El panorama de pagos de **Singapur** refleja que se trata de una economía madura, un panorama dominado por las tarjetas de pago, que supusieron el 42% de las transacciones en 2022, mientras que las tarjetas de débito supusieron el 11%<sup>55</sup>.

En **América del Norte**, debido a las características de la sociedad en esa zona, las tarjetas de crédito todavía cuentan con un peso significativo y representan la mitad del gasto de comercio electrónico.

Continuando con la diversidad europea, punto mencionado con anterioridad, en **Alemania** existe una aversión cultural a las deudas, por lo que las tarjetas de crédito no son populares, mientras que en **Francia**, con una larga historia de bancarización, el uso de las tarjetas de crédito supera al resto de medios de pago.

Los bancos y las compañías de tarjetas, en respuesta a la potente tendencia de las billeteras digitales (el método de pago con mayor peso en las transacciones de comercio *online*, ver Gráfico 1), se están asociando o están invirtiendo en empresas de billeteras digitales para crear plataformas de pagos a gran escala, como ha hecho la empresa StandardChartered con Toss, la empresa de pagos más grande de **Corea del Sur**, operada por Viva Republica, o la participación de Visa en Inter-switch, una empresa de pagos con sede en **Nigeria** que opera la plataforma de pagos móviles Quickteller<sup>56</sup>.



Según Brian Dammeir, presidente en América del Norte de Adyen, plataforma de pago holandesa, "los clientes seguirán adoptando las carteras que coincidan con sus preferencias, ya sea el tipo de teléfono que poseen, cómo realizan operaciones bancarias o incluso su ubicación. Por lo tanto, los comerciantes deberían prepararse para ofrecer un conjunto de ofertas de billeteras basadas en sus clientes y en la demografía de estos"<sup>57</sup>.

**China** es, desde hace tiempo, el líder mundial en la implementación de billeteras digitales, con Alipay y pago WeChat como los principales actores. El éxito de los ecosistemas de superaplicaciones y la rápida adopción de códigos QR han contribuido al dominio de las billeteras en China, donde, en 2022, representaron un destacado 81% del valor de las transacciones de comercio electrónico, superando con creces al segundo mercado, **India**, que alcanzó una ratio del 50%<sup>58</sup>.

El sistema de venta BNPL ("compra ahora y paga después"), tras años de acelerado y continuo crecimiento, está evolucionan-

do hacia una nueva fase (BNPL 2.0) para afrontar importantes desafíos. El escrutinio regulatorio, la presión de las tasas de interés y la intensa competencia están afectando al modelo. A pesar de ello, BNPL sigue aumentando su popularidad entre los consumidores, ya que, debido a la inflación y a la crisis del coste de la vida, no es de extrañar que pagar a plazos sea una opción más que atractiva para el consumidor medio. De hecho, se espera que alcance el 16% las transacciones de pago en el comercio electrónico mundial en 2026<sup>59</sup>.

54 FIS. "The Global Payments Report 2023". 8ª edición. Abril de 2023.

55 FIS. "The Global Payments Report 2023". 8ª edición. Abril de 2023.

56 PWC. "Payments 2025 & beyond". 7 de mayo de 2021.

57 PWC. "Payments 2025 & beyond". 7 de mayo de 2021.

58 FIS. "The Global Payments Report 2023". 8ª edición. Abril de 2023.

59 FIS. "The Global Payments Report 2023". 8ª edición. Abril de 2023.



#### 4 » Últimas tendencias para la dinamización del ecommerce crossborder. Comparativa entre países

**Australia** fue uno de los pioneros en BNPL. En noviembre de 2022, el Departamento del Tesoro de Australia tomó medidas para regular esta floreciente industria BNPL solicitando comentarios sobre tres opciones regulatorias principales: fortalecer el código de la industria BNPL más una prueba de asequibilidad, regulación limitada de BNPL según la Ley de Crédito Nacional<sup>60</sup>, o regulación total de BNPL bajo la Ley de Crédito<sup>61</sup>.

A nivel europeo, destaca la compañía **sueca** Klarna, que hoy en día cuenta con 147 millones de consumidores en los 45 países en los que está habilitada. Klarna proporciona pagos directos, opciones de pago después de la entrega y pagos a plazos<sup>62</sup>. Protege al consumidor, al asumir total responsabilidad por los riesgos crediticios y de fraude de los vendedores, consiguiendo aumentar las tasas de conversión, la flexibilidad financiera del consumidor y la fidelidad del cliente. A modo de ejemplo, la empresa de bicicletas eléctricas, Juiced Bikes (**Reino Unido**) aprovechó la opción de financiación con TAE del 0% de Klarna para mejorar sus resultados de ventas<sup>63</sup>.

Los tres países europeos líderes en esta opción de pagos son **Suecia** (25%), por la ascendencia de Klarna, **Alemania** (20%) y **Noruega** (18%), aunque se está expandiendo con gran rapidez en otros países europeos, como corrobora, por ejemplo, Tõnu Väät, director ejecutivo de la Asociación de Comercio Electrónico de Estonia: “Compre ahora, pague después” también se ha convertido en la nueva norma en varios sectores del comercio electrónico de Estonia<sup>64</sup>, o Marc Lolivier, director general de FEVA (Federación Francesa de Comercio Electrónico): “En términos de pagos, se puede ver que las ofertas ‘compre ahora y pague después’ están logrando un avance significativo y ahora están disponibles en un número cada vez mayor de webs”<sup>65</sup>.

Las criptomonedas están surgiendo como una opción viable de pago de persona a empresa (P2B). En 2022, experimentaron una volatilidad extrema en el mercado, lo que supuso un obstáculo para una mayor aceptación como método de pago P2B, agravada en noviembre de 2022 por el colapso de FTX, la segunda plataforma de intercambio de cifrado global más grande del mundo en ese momento. El interés de los consumidores en las criptomonedas como vehículo de inversión aún



Las criptomonedas están surgiendo como una opción viable de pago de persona a empresa.

no se ha traducido en su uso como método de pago convencional; de hecho, solo representan el 0,19% del valor de las transacciones de comercio electrónico global<sup>66</sup>.

A pesar de ello, la aparición de pasarelas de pago criptográficas y tarjetas respaldadas están incentivando su uso entre los consumidores.

Un ejemplo a destacar de uso de pasarelas de pago criptográficas es BitPay (**EE. UU.**), Coinbase Commerce o CoinPayments. Los consumidores guardan criptomonedas en estas billeteras, que las pasarelas (o sus procesadores de pagos) convierten en monedas fiduciarias locales para los comerciantes registrados<sup>67</sup>.

El segundo caso de uso indicado sería la aparición de tarjetas de crédito y débito respaldadas por criptomonedas empleando redes de tarjetas tradicionales como Visa y Mastercard. Los comerciantes reciben pagos en la moneda local, mientras que los titulares de criptomonedas pueden realizar transacciones utilizando sus activos digitales.

El último método de pago alternativo a tratar sería el *open banking*, que, aunque aún poco significativo en el ámbito minorista, siendo sus nichos actuales sectores como la gestión de patrimonio, el iGaming, la banca, etc, cuenta con atractivas características que están contribuyendo a fomentar su uso en *ecommerce*: los consumidores pueden pagar desde sus cuentas bancarias con reconocimiento facial o huella dactilar; los pagos son instantáneos, lo que permite a los comerciantes gestionar el flujo de dinero y enviar mercancía rápidamente; y la

cobertura es paneuropea, gracias a las API de los bancos de la Unión Europea. La integración en el proceso de pago se realiza a través de API seguras y reguladas que reducen el riesgo de fraude al no compartir credenciales.

**Reino Unido** es el principal abanderado del *open banking*, y ha servido de modelo a otros muchos países, entre ellos **Italia**, como se deduce de la siguientes palabras de Roberto Liscia, presidente del Consorcio Netcomm: “El mercado de pagos está experimentando una transformación global, con una creciente adopción de tecnologías como pagos móviles, billeteras digitales y criptomonedas. Estas tendencias están teniendo un efecto significativo en Italia, donde se está incentivando a las empresas a ofrecer opciones de pago más seguras y transparentes, con nuevas y prometedoras innovaciones tecnológicas relacionadas con el desarrollo de soluciones de *open banking*”<sup>68</sup>.

Según Ali Rezman, fundador de The Retail Podcast, actualmente la velocidad en los reembolsos es vital en las compras *online* en **Reino Unido**. Un sorprendente 64% de los clientes exigen reembolsos en la primera hora tras la recepción. La banca abierta y otras alternativas de pago rápido pueden acelerar este proceso y cumplir así las expectativas del consumidor<sup>69</sup>.

60 <https://asic.gov.au/regulatory-resources/credit/credit-general-conduct-obligations/national-credit-code/>

61 FIS. “The Global Payments Report 2023”. 8ª edición. Abril de 2023.

62 Exportyou. “Nuevas tendencias en medios de eCommerce B2C”.

63 Ali Rezman. Director Ejecutivo y Fundador de The Retail Podcast. Cuestionario ADIGITAL “Dinamización ecommerce en Reino Unido”. Enero de 2024.

64 Ecommerce Europe. *European Ecommerce Report 2023*

65 Ecommerce Europe. *European Ecommerce Report 2023*

66 FIS. “The Global Payments Report 2023”. 8ª edición. Abril de 2023.

67 FIS. “The Global Payments Report 2023”. 8ª edición. Abril de 2023.

68 Ecommerce Europe. *European Ecommerce Report 2023*

69 Ali Rezman. Director Ejecutivo y Fundador de The Retail Podcast. Cuestionario Adigital “Dinamización ecommerce en Reino Unido”. Enero de 2024.



## 4 » Últimas tendencias para la dinamización del *ecommerce crossborder*. Comparativa entre países

### 4 Innovaciones tecnológicas y su aplicación en el comercio electrónico

La inteligencia artificial es la tecnología que más impacto tendrá en los próximos años en el comercio electrónico. Según estimaciones de la consultora Gartner, en 2023, la mayoría de las organizaciones que han usado IA en sus plataformas de comercio electrónico habrán logrado, al menos, una mejora del 25% en la satisfacción del cliente, lo que viene acompañado por un aumento en sus ingresos y una reducción de costes <sup>70</sup>.

Como hemos apuntado en este mismo capítulo al tratar otras facetas del comercio electrónico, la IA se está convirtiendo en el elemento transformador de los procesos de logística en las empresas en general, y del comercio electrónico en particular en aspectos como la gestión de la cadena de valor, las operaciones logísticas de *fulfillment* o entrega de última milla. La capacidad de los modelos para analizar grandes volúmenes de datos en tiempo real está permitiendo que las empresas del sector tomen decisiones estratégicas fundamentadas desde la planificación de rutas hasta la gestión del inventario y las devoluciones. La aplicación de la IA favorece la predicción de patrones y la optimización y automatización de flujos de trabajo de forma eficiente, con el consiguiente ahorro de costes y tiempos.



Las novedades en los métodos de pago que se están produciendo en el sector del comercio electrónico se explican, en gran medida, por la explosión tecnológica de plataformas tecnológicas y procesos automatizados que han incorporado la IA.

La huella de la inteligencia artificial en el comercio electrónico va más allá de la eficiencia operativa, pues abarca también el ámbito de la sostenibilidad, ya que permite reducir las emisiones de carbono asociadas, por ejemplo, al transporte de productos o minimizar el desperdicio de recursos, evitando la sobreproducción, entre otros beneficios ambientales.

Por otro lado, las novedades en los métodos de pago que se están produciendo en el sector del comercio electrónico se explican, en gran medida, por la explosión tecnológica de plataformas tecnológicas y procesos automatizados que han incorporado la IA en sus funcionalidades para conseguir, entre otros servicios, la detección y prevención de fraudes, ayudando así a garantizar transacciones seguras y confiables en el entorno digital.

Por regiones, **América del Norte** domina el mercado de la IA desde 2022, y es probable que mantenga su posición en el futuro, debido al elevado gasto en soluciones de inteligencia artificial por parte del sector público, a los continuos avances empresariales en este ámbito y a sus altos índices de penetración en internet.

Sin embargo, en un futuro inmediato, se prevé que **Asia-Pacífico** aumente significativamente su peso en IA como resultado de los avances económicos y las técnicas implementadas en la región. En particular, el Gobierno de **China** incluyó proyectos de investigación de IA en el Plan Estratégico Nacional de 2016, con el objetivo de liderar la escena mundial de la IA en 2030, con especial atención a la transformación digital de las pymes. A los apoyos gubernamentales se suma que las empresas chinas se benefician de un acceso privilegiado a enormes cantidades de datos sobre una extensa población, utilidad interesante para entrenar los sistemas de IA. Alibaba, por ejemplo, es una de las empresas que hoy en día están liderando las innovaciones en IA, y ya se ha convertido en la que más invierte en I+D de China, con un presupuesto en 2023 de 7.500 millones de euros. El principal objetivo de Alibaba es convertirse en el líder mundial del suministro de inteligencia artificial en la nube <sup>71</sup>.

El enfoque de la UE con respecto a la inteligencia artificial se centra en la excelencia y la confianza, a través de normas y regulaciones. **Francia**, el país a la vanguardia en lo que respecta a seguridad *online*, ya en 2016, con la Ley de la República Digital, introdujo el artículo L111-7-2 del Código del Consumidor, que prohíbe explícitamente las reseñas de consumidores fraudulentas y asigna responsabilidades a los mercados digitales para garantizar que los autores de reseñas han comprado genuinamente el producto o servicio <sup>72</sup>.

En este apartado del capítulo, referido a las innovaciones tecnológicas, nos centraremos en las áreas típicas de la IA en relación con el comercio electrónico: *marketing* y ventas. En concreto, las empresas de comercio electrónico se benefician especialmente del uso de la IA, según Statista, en aspectos como la personalización (70%), la búsqueda en el sitio web (43%), el *marketing* (43%), la atención al cliente (34%) y las ventas (28%) <sup>73</sup>.

Para muchos consumidores, el exceso de opciones en las compras *online* puede resultar abrumadora. La IA generativa se presenta como la solución para orientar a los usuarios hacia los productos o servicios que mejor se ajustan a sus necesidades de manera rápida y eficaz a través de recomendaciones personalizadas. De hecho, el 70% de los consumidores de todo el mundo utilizan estas herramientas de búsquedas para obtener nuevos productos y servicios, y el 64% están dispuestos a comprar basándose en las recomendaciones que estas proporcionan. A este respecto, empresas líderes como Booking.com (**Holanda**) o Zalando (**Alemania**) han apostado por el cambio, introduciendo recursos innovadores basados en IA generativa para ofrecer búsquedas personalizadas.

<sup>70</sup> BBVA. "Cómo impulsa la inteligencia artificial el comercio electrónico": 4 de agosto de 2020.

<sup>71</sup> BBVA. "Cómo impulsa la inteligencia artificial el comercio electrónico": 4 de agosto de 2020.

<sup>72</sup> RetailIX. "France ecommerce country report". Junio de 2023.

<sup>73</sup> Ecommerce Europe. European Ecommerce Report 2023



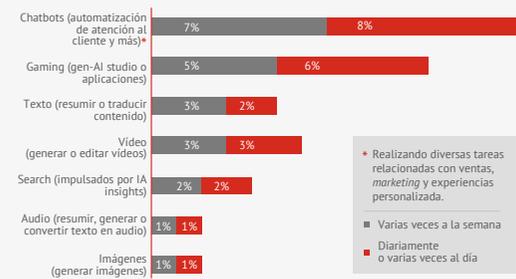
#### 4 » Últimas tendencias para la dinamización del ecommerce crossborder. Comparativa entre países

En el caso de Booking.com, ha desarrollado AI Trip Planner, una herramienta que utiliza modelos de lenguaje avanzados como ChatGPT para planificar viajes, responder preguntas y ofrecer sugerencias personalizadas<sup>74</sup>, mientras que Zalando ha creado un asistente de moda basado en ChatGPT para conversaciones continuas y resultados más precisos, además de incorporar motores de búsqueda basados en IA generativa para ayudar a sus clientes a encontrar productos para ocasiones específicas<sup>75</sup>.

La incapacidad para tocar o experimentar físicamente el producto es una gran desventaja para el comercio electrónico, pero la realidad extendida está llenando ese vacío a través de experiencias inmersivas, aunque todavía se encuentra en un estadio inicial de implantación en el mercado del comercio electrónico. La marca de cosméticos Sephora (**Francia**) ha lanzado el Sephora Virtual Artist, una nueva herramienta de realidad aumentada que permite a las clientas probarse virtualmente los distintos productos y realizar tutoriales de belleza digitales sobre su rostro<sup>76</sup>. Home Depot (**EE. UU.**) informó de que su función de visualización de productos aumentó las tasas de conversión en un factor de dos a tres veces en comparación con los clientes que no utilizaron esta tecnología. eBags, propiedad de Samsonite (**EE. UU.**), registró un aumento de las conversiones móviles del 112%, y en computadoras de escritorio del 81%, cuando los consumidores interactuaron con productos el 3D y la realidad aumentada<sup>77</sup>. La empresa de tecnología de realidad aumentada Vyking (**Reino Unido**) que permite, por ejemplo, probarse virtualmente un reloj tan solo apuntando el dispositivo a la muñeca, consiguen que las marca obtengan un incremento del 50% en conversión y triplicar la tasa de la cesta<sup>78</sup>.

Los chatbots, plataformas de asistencia instantánea a clientes, son la utilidad más usada de IA, con un alto nivel de satisfacción entre los consumidores que utilizan plataformas de IA generativa frecuentemente (es decir, varias veces a la semana), según la encuesta lanzada por CapGemini en abril de 2023 (Gráfico 2)<sup>79</sup>. Los chatbots responden preguntas comunes (FAQ), ayudan en la selección de productos y guían a los usuarios durante el proceso de compra.

Gráfico 2. Frecuencia de uso de las herramientas de la IA generativa.



Fuente: Capgemini Research Institute. Encuesta usuario de IA generativa. Abril 2023. N=8,596 usuarios "realizando diversas tareas relacionadas con ventas, marketing y experiencias personalizadas".

Carrefour (**Francia**) acaba de lanzar en 2023 Hopla, un chatbot basado en ChatGPT que, entre otras prestaciones, permitirá a sus clientes elegir productos de la cesta según presupuesto, intolerancias alimentarias o menú planeado<sup>80</sup>. Por su parte, IKEA (**Suecia**) ha implementado un robot llamado Billie para gestionar consultas de clientes, mientras capacita a los trabajadores del centro de llamadas como asesores de diseño<sup>81</sup>.

Gracias al perfeccionamiento de algoritmos en asistentes virtuales como Alexa o Siri, ha surgido el *voice commerce*, que emplea el reconocimiento de voz en combinación con aplicaciones de interconexión para brindar a los clientes una experiencia atractiva, sencilla y rápida. Nestlé (**Suiza**) ha introducido un sistema de robot de voz para brindar orientación a los padres sobre la nutrición del recién nacido. El sistema de pedidos de Starbucks (**EE. UU.**) utiliza un chat de voz para permitir a los usuarios realizar pedidos y pagar<sup>82</sup>.

Los minoristas de comercio electrónico pueden, con las funcionalidades de la inteligencia artificial, crear anuncios personalizados, enviar correos electrónicos específicos, sugerir artículos

y establecer precios específicamente adaptados al cliente en función del comportamiento del consumidor. La personalización es la clave para las conversiones y las ventas optimizadas en el comercio electrónico. Gartner prevé que el 30% de las nuevas aplicaciones crearán interfaces de usuario personalizadas y adaptables antes de 2026, frente al escaso 5% actual<sup>83</sup>. La empresa Walmart (**EE. UU.**), que posee su propia herramienta de IA generativa, puede comprender el contexto de consumo del cliente y generar una colección de elementos relevantes para cada consulta. Por ejemplo, si un cliente quiere planificar un cumpleaños con temática de unicornios, la IA muestra una amplia gama de productos como globos, servilletas de papel, serpentinillas, etc<sup>84</sup>. Vahdam Teas, una empresa de té de **India**, ha integrado IA en sus operaciones para ofrecer recomendaciones de productos ajustadas a las preferencias y comportamiento de compra de sus clientes. Gracias a este enfoque, la empresa experimentó una tasa de crecimiento de más del 200%<sup>85</sup>. La

74 [Ecommerce Europe. European Ecommerce Report 2023](#)

75 [Capgemini. "Why consumers love generative AI". Junio de 2023.](#)

76 [Blog by Pixartprinting. "Inteligencia artificial para el comercio electrónico". 16 de enero de 2023.](#)

77 [Enhance. "Por qué las empresas invierten en realidad aumentada". 18 de diciembre de 2023.](#)

78 Ali Rezvan. Director Ejecutivo y Fundador de The Retail Podcast. Cuestionario ADIGITAL "Dinamización ecommerce en Reino Unido". Enero de 2024.

79 [Capgemini. "Why consumers love generative AI". Junio de 2023.](#)

80 [Inforetail. "Carrefour lanza Hopla". 8 de junio de 2023.](#)

81 [El Economista. "Una revolución sin límites: la IA transformará el comercio electrónico". 6 de febrero de 2024.](#)

82 [BSG. "Microsoft, Starbucks, Bank of America: How Global Companies Are Leveraging Voice Bots in Customer Service". 4 de octubre de 2023.](#)

83 [El Economista. "Una revolución sin límites: la IA transformará el comercio electrónico". 6 de febrero de 2024.](#)

84 [TC. "Walmart experiments with generative AI tools that can help you plan a party or decorate". 4 de octubre de 2023.](#)

85 [UAN Technologies. "Ejemplos reales a los que se enfrentan las PYME en la adopción de la IA". Diciembre de 2023.](#)



#### 4 » Últimas tendencias para la dinamización del *ecommerce crossborder*. Comparativa entre países

cadena de supermercados Sainsbury's (**Reino Unido**) utiliza IA para ofrecer cada semana diez productos personalizados a los miembros de su tarjeta de fidelización Nectar basados en su historial de compras <sup>86</sup>.

Las descripciones de productos juegan un papel importante en convertir a los visitantes en clientes. La inteligencia artificial puede generar descripciones persuasivas y consistentes de sus productos, con la consiguiente mejora de la experiencia de compra del cliente y de las ventas al proporcionar información precisa y relevante sobre cada artículo. El *marketplace* eBay ha lanzado una nueva herramienta de IA que permite a los vendedores generar listados de productos, con información completa, a partir de imágenes ("listado mágico")<sup>87</sup>. Y recientemente otra que permite simplificar a sus vendedores la tarea de compartir en las redes sociales. Con esta nueva función, los vendedores pueden crear fácilmente publicaciones en las redes sociales para promocionar sus anuncios, haciéndolos más accesibles y eficientes. Esta función es totalmente funcional en EE.UU., Reino Unido, Alemania y Australia, y permite a los vendedores compartir anuncios, categorías, promociones y tiendas específicas<sup>88</sup>. También Alibaba (**China**) ha dado un paso importante con la apertura de su modelo de IA Qwen-VL, que puede responder a consultas abiertas relacionadas con imágenes con textos en chino e inglés y generar títulos de imágenes<sup>89</sup>.

La funcionalidad de búsqueda por imagen de la inteligencia artificial simplifica la identificación de productos para los clientes. Los principales actores del comercio electrónico, como Amazon, ya están proporcionando este servicio en vez de emplear palabras clave convencionales. Al subir una imagen o tomar una foto con la cámara, la función de búsqueda por imagen de Amazon utiliza algoritmos de inteligencia artificial para encontrar productos similares disponibles en su plataforma.

No podemos finalizar esta sucinta recopilación de aplicaciones de la IA en el ámbito del *marketing* sin hacer referencia a cómo la integración de funciones de compra en redes sociales está suponiendo la apertura de nuevos canales de ventas al comercio electrónico. Desde la pandemia, Facebook, Instagram, Pinterest y Tiktok están realizando importantes inversio-

nes para hacer evolucionar las capacidades de compra *online* en sus plataformas. Las ventas de social *ecommerce*, solo en EE.UU., duplicaron sus ventas de 2020 a 2023<sup>90</sup>. El *ecommerce* en redes sociales propicia una conexión emocional con el consumidor que facilita las ventas y la fidelización de los clientes.

### 5 Conclusión

Los numerosos y dispares casos expuestos en este capítulo ilustran la vibrante y dinámica realidad del comercio electrónico en todos los sectores y ámbitos geográficos. Dichos ejemplos reflejan iniciativas tanto públicas como privadas puestas en marcha por empresas de diferentes tipologías, desde *startups* emergentes hasta grandes corporaciones.

Como hemos explicado, los diferentes actores del ecosistema del comercio electrónico contribuyen a fomentar la sostenibilidad en todos sus aspectos, activando prácticas de *recommerce* (comercio de segunda mano), ecoetiquetas o de tecnologías de captura de carbono, entre otras. Europa ha progresado significativamente en este campo.

Respecto a la logística, se han recopilado algunas soluciones implementadas por el mercado para abordar los desafíos planteados en este ámbito, que incluyen acciones creativas de última milla, gestión eficiente de devoluciones, popularización de la entrega fuera del hogar o el transporte sostenible. India ofrece interesantes ejemplos logísticos.



Los diferentes actores del ecosistema del comercio electrónico contribuyen a fomentar la sostenibilidad en todos sus aspectos.

La proliferación de medios de pago alternativos mencionados en el capítulo, tales como los pagos cuenta a cuenta (A2A), las billeteras digitales, BNPL "compre ahora y pague después", criptomonedas u *open banking*, han explotado por los cambios estructurales que la disrupción de la telefonía móvil, internet y *fintechs* ha supuesto en el ámbito de los pagos para responder adecuadamente a las necesidades de inmediatez y seguridad en las transacciones de los consumidores digitales, entre otros motivos. China destaca especialmente en las billeteras digitales como instrumento de pago.

Y, por supuesto, se ha hecho referencia en el capítulo a las innovaciones tecnológicas que afectan transversalmente no solo a las áreas detalladas, sino a toda la cadena de valor del comercio electrónico. Se ha puesto un énfasis especial en los avances tecnológicos en el ámbito del *marketing* y las ventas con las recomendaciones personalizadas, la realidad extendida, la búsqueda por imágenes o los chatbots. Como era de esperar, Estados Unidos se revela como una potencia mundial en los avances tecnológicos.

<sup>86</sup> Ali Rezvan. Director Ejecutivo y Fundador de The Retail Podcast. Cuestionario Adigital "Dinamización *ecommerce* en Reino Unido". Enero de 2024.

<sup>87</sup> [EcommerceNews. "eBay lanza una herramienta de IA que genera listados de productos a partir de imágenes". 13 de septiembre de 2023.](#)

<sup>88</sup> [ASBN. American Small Business Network "eBay rolls out new AI-powered social caption generator for Sellers" 9 de enero de 2024](#)

<sup>89</sup> [EcommerceNews. "Alibaba lanza una IA que comprende imágenes y realiza tareas sofisticadas". 29 de agosto de 2023.](#)

<sup>90</sup> [Shopify. "Commerce Trends 2023". 23 de enero de 2023.](#)



## 5 »

## Recomendaciones a las administraciones públicas sobre política interna y externa

### 5.1 Recomendaciones a las administraciones públicas sobre política interna y externa

María González >

Tiziana Tallaro >



La digitalización de la economía española acelera su crecimiento y se sitúa en el 24,2% del PIB en 2023.

#### 1 Introducción: cómo ayuda el comercio electrónico a la digitalización del tejido productivo español

El comercio electrónico transfronterizo presenta un gran número de oportunidades y ventajas para la digitalización de las pymes en España. La cuarta edición del informe “Economía digital en España”<sup>1</sup>, de Adigital y Boston Consulting Group, refleja que la economía digitalizada española, definida como toda aquella actividad económica basada en bienes y servicios digitales, alcanzó en que en 2023 el 24,2% sobre el total del PIB, lo que supone un incremento de 1,5 puntos respecto al dato de 2022 y de 2,1 puntos en comparación con 2020. El impacto directo estimado de la economía digital en el PIB en 2023 es del 12,3%, un 1,1% superior a 2022 y un 1,4% superior a 2021. Esta aceleración se atribuye a un fuerte crecimiento de la digitalización, que en 2023 alcanzó los 353 mil millones de euros, acercándonos al objetivo de llegar a un nivel de digitalización del PIB del 40% en 2030.

Esta tercera edición del informe incluye también el análisis de la digitalización de las pymes españolas, un factor clave para aumentar la contribución digital en la economía y su competitividad a nivel global y europeo, dado que representan un 99,8% del tejido empresarial.

El informe también se detiene a estudiar a las *scaleups*<sup>2</sup> y las empresas unicornio, que se han convertido en uno de los principales tractores de la revolución digital en el tejido empresarial, con un efecto arrastre en cinco aspectos clave:

- Atracción de inversiones.
- Talento digital.
- Efecto multiplicador del emprendimiento.
- Desarrollo y uso de herramientas tecnológicas.
- Digitalización y tecnificación de sectores estratégicos. Muchas de estas empresas de alto crecimiento con base digital están basando sus modelos de negocio en aportar valor a la digitalización de la pyme.

1 <https://www.adigital.org/economia-digital-en-espana-2024/>.

2 Empresas caracterizadas por ser de reciente creación, suscitar el interés de inversores privados y tener la innovación como motor, una propuesta de valor centrada en el cliente y escalabilidad.



## 5 » Recomendaciones a las administraciones públicas sobre política interna y externa



En términos generales, las pymes disponen de una posición financiera menos sólida que las grandes empresas, lo que se traduce en una mayor volatilidad y una menor resiliencia económica, principalmente debido a la imposibilidad de beneficiarse de las economías de escala, a contar con recursos limitados para invertir en innovación y digitalización, y a tener una mayor dificultad para acceder al crédito en España, para expandirse a mercados internacionales y para profesionalizarse.

En términos generales, las pymes disponen de una posición financiera menos sólida que las grandes empresas, lo que se traduce en una mayor volatilidad y una menor resiliencia económica, principalmente debido a la imposibilidad de beneficiarse de las economías de escala, a contar con recursos limitados para invertir en innovación y digitalización, y a tener una mayor dificultad para acceder al crédito en España, para expandirse a mercados internacionales y para profesionalizarse.

En este contexto, el comercio electrónico se presenta como una gran oportunidad para derribar muchas de estas limitaciones, como las economías de escala o la expansión internacional. De hecho, el comercio digital no para de crecer en nuestro país: durante el año 2022 superó los 72.000 millones de euros, un 25% más que el año anterior y su facturación aumentó en el cuarto trimestre de 2022 un 16,2% interanual hasta alcanzar los 19.650 millones de euros en España, según los últimos datos de comercio electrónico disponibles en el portal CNMCDData<sup>3</sup>, el portal de la Comisión Nacional de Valores y la Competencia.

La digitalización de las pymes es necesaria para fortalecer e impulsar nuestro tejido productivo. En el Informe Anual del Mercado Único de 2022<sup>4</sup> se señala que las pymes no digitalizadas decrecieron de media un 8%, mientras que las pymes digitalizadas solo decrecieron un 0,5%, conclusiones similares a nuestro informe sobre la economía digital en España del año 2021<sup>5</sup>, que señalaba que la actividad digital creció de forma agregada un 5% durante el COVID, mientras que el resto de la economía cayó en torno a un 15%.

España es una de las economías más digitalizadas de la UE. Así lo revela el recién publicado informe de la Comisión Europea sobre la Década Digital<sup>6</sup>. Los avances en el proceso de digitalización de la economía y la sociedad españolas durante los últimos años han sido singularmente relevantes. Además, España se sitúa en el cuarto lugar de la economía de la UE<sup>7</sup>. En esta línea, en 2022 España fue el quinto país de la UE con más empresas que venden *online*, con un 33,2%<sup>8</sup>, y estuvo entre los seis primeros países europeos<sup>9</sup> por crecimiento de *ecommerce* y contribución al PIB. Además, durante 2022, el comercio electrónico creció un 6% en Europa en 2022 y contribuyó al 4,37% del PIB europeo<sup>10</sup>.

Además, nuestra **situación geográfica** y el esfuerzo realizado para reforzar la **conectividad** nos sitúa como *hub* estratégico para los centros de datos y de las tecnologías *cloud* y de ciberseguridad, con 94% de rendimiento en la cobertura de la red fija de muy alta capacidad.

### 2 Estado de la cuestión: retos y oportunidades del comercio electrónico transfronterizo para las pymes españolas

Nos encontramos en un momento en el que las tendencias de consumo están cambiando. La digitalización y la pandemia de la COVID-19 han acelerado la transformación del sector minorista, con un número creciente de consumidores que compran en línea en todos los grupos de edad, especialmente entre las generaciones mayores. La reducción del coste del intercambio de información está provocando cambios sin precedentes en



Los clientes minoristas están adoptando cada vez más un enfoque híbrido para comprar, con una combinación de canales en línea y fuera de línea para tomar decisiones de compra.

el qué y el cómo comerciamos. Esto implica más paquetes pedidos digitalmente que cruzan las fronteras. Cambios que ayudan a las pymes y a los particulares a estar más directamente conectados con las actividades de importación y exportación.

Más comercio digitalizado, ya que se incluyen nuevos servicios, por ejemplo, intermediación o servicios de computación en la nube, así como otros servicios, como las aplicaciones, a menudo prestados a través de nuevas tecnologías (plataformas). También más productos empaquetados, que combinan las características de bienes y servicios y están constantemente conectados (altavoces inteligentes). Esto implica que

3 <https://data.cnmcs.comercio-electronico>

4 <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/48877>

5 <https://www.adigital.org/economia-digital-en-espana/>

6 <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/2023-report-state-digital-decade>

7 <https://www.weforum.org/agenda/2023/02/eu-countries-largest-economies-energy-gdp/>

8 <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2023#businesses-online>

9 [https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2022/06/CMI2022\\_FullVersion\\_LIGHT\\_v2.pdf](https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2022/06/CMI2022_FullVersion_LIGHT_v2.pdf)

10 [https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2022/06/CMI2022\\_FullVersion\\_LIGHT\\_v2.pdf](https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2022/06/CMI2022_FullVersion_LIGHT_v2.pdf)



## 5 » Recomendaciones a las administraciones públicas sobre política interna y externa

cada vez más datos apoyan el comercio internacional y cruzan fronteras internacionales. De hecho, en todos los países de la OCDE, la proporción de compradores en línea aumentó un 10% entre 2019 y 2021<sup>11</sup>. La adopción de las compras en línea sigue siendo superior a los niveles prepandemia<sup>12</sup>.

Los clientes minoristas están adoptando cada vez más un enfoque híbrido para comprar, con una combinación de canales en línea y fuera de línea para tomar decisiones de compra. De esta manera, los clientes pueden utilizar sus dispositivos móviles para acceder a las redes sociales para buscar recomendaciones de productos y reseñas, pagar mediante una aplicación de pago digital para realizar una compra en línea y, a continuación, optar por recoger el producto en la tienda al día siguiente. Como resultado, el recorrido del consumidor se ha vuelto más complejo. Los compradores multicanal tienden a gastar más, a comprar con más frecuencia y a disfrutar más de la experiencia de compra que los que utilizan exclusivamente un canal. Esta omnicanalidad se basa en una gestión sinérgica y fluida de todos los canales de la empresa, la premisa base para la implantación de canales *online* en pymes que desarrollan fundamentalmente actividades en canales físicos es homogeneizar información, precios, promociones y políticas de atención al cliente en todos aquellos canales *online* que se implementen. Esta homogeneización facilita que los consumidores obtengan el mismo valor en todos los canales y simplifica la gestión de las operaciones en cada canal, ya que se procura que la información y estímulos sean similares de cara al consumidor en entornos físicos y *online*.

Esto tiene como consecuencia que muchas empresas minoristas, incluidas las pymes, están adoptando prácticas híbridas que combinan canales de venta físicos y digitales. Para estos minoristas híbridos, las tiendas físicas siguen desempeñando un papel crucial, aunque las plataformas de comercio electrónico ofrecen importantes oportunidades de crecimiento. Más del 60% de las empresas híbridas experimentaron ventas estables o crecientes en tienda después de comenzar con las ventas en línea, lo que indica que el comercio electrónico proporcionó una oportunidad de crecimiento suplementaria.



El comercio electrónico transfronterizo es una vía fundamental de crecimiento empresarial, ya que ofrece un gran número de ventajas y oportunidades complementarias.

Sin embargo, no todas las empresas se benefician de este modelo híbrido. Muchas de ellas consideran que, a la hora de adaptarse a los modelos de negocio digitales, la falta de conocimientos digitales es un reto. También la falta de asesoramiento es una de las barreras identificadas en la encuesta sobre comercio *crossborder* realizada recientemente por la Secretaría de Estado de Comercio.

En un mercado cada vez más global y un mercado único europeo cada vez más conectado y digital, es esencial que las pequeñas y medianas empresas (que, recordemos, representan el 99,8% del tejido empresarial español) expandan su alcance y aumenten su competitividad.

En este contexto, el comercio electrónico transfronterizo es una vía fundamental de crecimiento empresarial, ya que ofrece un gran número de ventajas y oportunidades complementarias. Y, afianzado con el proceso de digitalización, ayuda a las pymes a ampliar su audiencia, reducir los gastos operativos y acceder a servicios integrados como el procesamiento de pagos y la gestión logística, entre otros. Podemos enumerar como principales ventajas del *ecommerce*:

- **Facilita la expansión a nuevos mercados y la internacionalización de las empresas**, eliminando las barreras geográficas y permitiendo llegar a clientes internacionales de manera más eficiente. Las empresas pueden de esta manera explorar y acceder a nuevos mercados y segmentos de consumidores en todo el mundo, aumentar su base de clientes e impulsar

las ventas, lo que ha ayudado a reducir la dependencia de mercados tradicionales y a aumentar la competitividad de la economía española.

- **Ayuda a diversificar las fuentes de ingresos y aumenta la visibilidad.** Además, permite amplificar la posibilidad de implementar estrategias de *marketing* digital más efectivas, como el uso de redes sociales, la publicidad en línea y los programas de fidelización de clientes. Muchas pymes venden a través de una combinación de múltiples plataformas de comercio electrónico y su propio sitio web. Este enfoque les permite diversificar sus canales de venta y atender a las distintas preferencias de los clientes, minimizando el riesgo asociado a depender de un único canal de venta y aprovechando las ventajas únicas que ofrece cada plataforma de venta.
- **Maximiza los recursos.** Se reducen los costes fijos asociados con la apertura y mantenimiento de una tienda física, ya que no es necesario alquilar un local, contratar personal adicional o invertir en inventario excesivo. Además, también existe la posibilidad de reducir los gastos operativos relacionados con la entrega, los pagos y el *marketing*.
- **Aprovecha las economías de escala y crea un efecto de arrastre y contagio a nivel local**, ya que la mejora de la competitividad de las pymes tradicionales a través de la digitalización también puede tener efectos positivos a nivel local.

El comercio electrónico y el comercio transfronterizo son herramientas que aceleran la digitalización de las pymes en España y, sin duda, contribuyen a los objetivos de digitalización de nuestro país y de nuestro tejido productivo, lo cual redundará en una mayor competitividad del país a nivel global, así como en una mejor economía y un mayor liderazgo internacional de las empresas españolas.

11 [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/smes-in-the-era-of-hybrid-retail\\_882f30b0-en.jsessionid=Gx0YZBmuA6C\\_8VJFUwiV-UD-TanpBdv2G-bp4rAZg.ip-10-240-5-16](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/smes-in-the-era-of-hybrid-retail_882f30b0-en.jsessionid=Gx0YZBmuA6C_8VJFUwiV-UD-TanpBdv2G-bp4rAZg.ip-10-240-5-16)

12 <https://www.confianzaonline.es/noticias/la-compra-online-se-incrementa-notablemente-y-pone-fin-a-la-brecha-de-genero/>



## 5 » Recomendaciones a las administraciones públicas sobre política interna y externa

Además, resulta muy relevante señalar que el comercio electrónico transfronterizo puede tener un impacto significativo en la balanza de exportaciones a nivel nacional en España. Las exportaciones españolas aumentaron un 3,3% interanual de enero a julio de 2023<sup>13</sup>, un porcentaje superior a la media europea. A medida que nuestras empresas han adoptado el comercio electrónico como una herramienta para llegar a nuevos mercados y expandir su alcance global, se ha producido un aumento en las exportaciones a través de plataformas digitales de *ecommerce*.

El comercio electrónico ha proporcionado a las empresas españolas, especialmente a las pymes, una oportunidad para acceder a clientes internacionales sin necesidad de establecer una presencia física en cada mercado objetivo. Esto ha facilitado el proceso de exportación y ha contribuido a un aumento en el número de empresas españolas que comercializan sus productos o servicios en el extranjero.

Asimismo, el uso del comercio electrónico ha permitido a nuestras empresas, por un lado, superar las barreras tradicionales del comercio internacional, como los costes de establecer una red de distribución global o los desafíos logísticos y, por otro, diversificar sus exportaciones.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el comercio electrónico no es el único factor que influye en la balanza de exportaciones de España. Otros factores, como la competitividad de los productos, la calidad, el precio, las estrategias de *marketing* y la estabilidad económica de los países socios, también desempeñan un papel importante en el impulso y aumento de las exportaciones.



La complejidad de la normativa sobre comercio electrónico y una demanda de ventas inferior a la prevista plantean retos a las empresas que venden en línea.

### 3 Recomendaciones de políticas públicas para potenciar a nivel interno y externo el comercio electrónico transfronterizo:

A pesar de todas las oportunidades y ventajas que presenta el comercio electrónico transfronterizo, las pymes que han incorporado el comercio electrónico a sus modelos de negocio se enfrentan a retos como la escasa preparación digital, las regulaciones onerosas, las restricciones financieras para iniciar las ventas en línea o la reducción de los márgenes de beneficio debido al aumento de la competencia.

Además, muchas pymes desconocen los programas de apoyo gubernamental a la digitalización, por lo que mejorar la concienciación a través de diversos canales conduciría a una mayor adopción.

De hecho, la complejidad de la normativa sobre comercio electrónico y una demanda de ventas inferior a la prevista plantean retos a las empresas que venden en línea. El 86% de las empresas encuestadas<sup>14</sup> señalan como un problema a la hora de vender en línea la «comprensión de las leyes y normativas del comercio electrónico».

Tras un primer análisis sobre las ventajas y oportunidades que ofrecen el comercio electrónico y la digitalización a la economía española, es importante recalcar el papel que juegan las instituciones públicas a la hora de impulsar y favorecer el comercio electrónico transfronterizo. Por ello, dedicaremos la mayor parte de este capítulo a señalar las principales recomendaciones en materia de políticas públicas tanto a nivel nacional como internacional para los poderes públicos, con el objetivo de optimizar y aprovechar todas las oportunidades que nos brinda el *ecommerce* y la digitalización del tejido productivo español.

A nivel nacional, es preciso señalar que son necesarios los siguientes elementos:

- **Regulación inteligente, proporcionada y armonizada:** es fundamental contar con una legislación que fomente y proteja

el comercio electrónico transfronterizo y, a la vez, entienda su complejidad, así como la cadena de valor y la multitud de actores que participan, con sus particularidades y ámbitos de actuación. También la protección del consumidor, la protección de datos, la seguridad informática, la ciberseguridad y los procedimientos aduaneros deben contar con una normativa clara y eficiente que no obstaculice los flujos comerciales.

- **Incentivos fiscales:** las políticas fiscales deben fomentar el comercio electrónico transfronterizo, por ejemplo con exenciones o reducciones de impuestos para las pymes que se involucren en estas actividades. Esto puede incentivar la participación de las empresas y aumentar la competitividad en el mercado global.
- **Infraestructura digital y conectividad:** es necesario contar con una infraestructura de tecnología de la información y la comunicación sólida y una conectividad confiable para facilitar el comercio electrónico transfronterizo. Esto incluye la mejora de la banda ancha, la expansión de la cobertura de internet y la promoción de la adopción de tecnologías digitales por parte de las pymes. También se requieren políticas de ciberseguridad y formación en esta área.
- **Formación y capacitación digital:** las habilidades digitales y el acceso continuo a la formación en esta área resultan clave para la adaptación al canal y la conversión en negocios híbridos y digitales para las pymes españolas. Fomentar los planes educativos y actualizarlos anualmente, así como ofrecerlos desde las instituciones públicas, será un eje clave para impulsar la adopción de las nuevas tecnologías por parte de las pymes, así como el éxito de la transformación digital.

<sup>13</sup> <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/industria/Paginas/2023/210923-informe-comercio-exterior-comex.aspx>

<sup>14</sup> [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/smes-in-the-era-of-hybrid-retail\\_882f30b0-en;jsessionid=Gx0YZBmuA6C\\_8VJFUwiV-UD-TanpBdv2G-bp4rAZg.ip-10-240-5-16](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/smes-in-the-era-of-hybrid-retail_882f30b0-en;jsessionid=Gx0YZBmuA6C_8VJFUwiV-UD-TanpBdv2G-bp4rAZg.ip-10-240-5-16)



## 5 » Recomendaciones a las administraciones públicas sobre política interna y externa

• **Métricas y estadísticas:** es necesario incentivar la creación de un observatorio o similar con competencia de asesoramiento y evaluación que se encargue de la vigilancia activa del comercio electrónico. Es sabido que en los últimos años –especialmente a partir de la pandemia de COVID-19– el comercio electrónico se ha convertido en una parte fundamental del mercado minorista global, y por ello se hace indispensable la elaboración de informes y estudios que permitan conocer en todo momento las estadísticas y el estado de salud de los negocios *online* y de la industria. En efecto, los datos estadísticos facilitan la toma de decisiones informadas, ayudan a medir el comportamiento de los consumidores y permiten identificar oportunidades y escalar las propuestas de actuación en materia de comercio electrónico. Un ejemplo de ello es el índice de restricción al comercio de servicios digitales (DSTRI, por sus siglas en inglés), elaborado anualmente por la OCDE, que capta e indica las barreras transversales que inhiben o prohíben por completo la capacidad de las empresas para prestar servicios digitalmente, independientemente del sector en el que operen y para un total de 85 países. El marco para el DSTRI incluye medidas derivadas de la base de datos DSTRI que facilitan el comercio digital, como telecomunicaciones y servicios informáticos, y medidas transversales seleccionadas de otros sectores, como distribución, finanzas y servicios audiovisuales.

A nivel internacional, harían falta los siguientes:

• **Mantenimiento de la moratoria multilateral a la imposición de aranceles sobre las transmisiones electrónicas:** se trata de uno de los puntos de debate del Programa de Trabajo de Comercio Electrónico, adoptado en el año 1998 en el seno de la OMC con el objetivo de estudiar la relación entre los acuerdos de la OMC en vigor y el comercio electrónico. Se puede afirmar que la moratoria es la cuestión más importante dentro del Programa de Trabajo debido a la intensidad de su debate: mientras que la mayoría de los países desarrollados y en desarrollo apoyan una extensión permanente de las transmisiones electrónicas, otros países, como India, Indonesia, Sudáfrica o Nigeria, abogan por una eliminación de esta para fomentar los ingresos fiscales de los países en desarrollo.

- **Acuerdos comerciales y tratados:** los Gobiernos pueden promover el comercio electrónico transfronterizo mediante la firma de acuerdos comerciales y de tratados internacionales que faciliten el flujo de bienes y servicios a través de las fronteras, así como el flujo transfronterizo de datos, eliminando los requisitos de localización injustificados. Estos acuerdos deben abordar temas como la protección de datos, la propiedad intelectual y las barreras arancelarias. Actualmente, la Comisión Europea ya mantiene en vigor tres acuerdos de carácter no vinculante sobre principios de comercio digital con Corea, Singapur y Japón –fundamentales contrapartes en la estrategia de la UE para la cooperación indo-pacífica–, y sería muy positivo negociar este tipo de acuerdos también con otras regiones del mundo, como Latinoamérica.
- **Estándares y regulaciones armonizadas:** la adopción de estándares y regulaciones armonizadas puede facilitar el comercio electrónico transfronterizo, al reducir la complejidad y los costes asociados con el cumplimiento normativo. Esto puede incluir estándares técnicos, normas de seguridad y protección al consumidor, entre otros. Además, puede favorecer la expansión internacional, al instaurar marcos homologables que faciliten los procesos de ampliación de mercados.
- **Cooperación en materia de ciberseguridad:** el comercio electrónico transfronterizo implica riesgos de seguridad cibernética. Los Gobiernos deben promover la cooperación internacional en materia de ciberseguridad para combatir el fraude, el robo de datos y otras amenazas en línea. Esto puede incluir el intercambio de información, la colaboración en investigaciones y la promoción de buenas prácticas en seguridad informática.



Cuanto más profunda sea la integración del mercado único europeo, más efectivos serán los resultados que ofrecerá este a Europa.

### Mercado único europeo: ¿cómo lograr todo su potencial?

El mercado único europeo establece un mercado común entre los Estados miembros y representa uno de los instrumentos de integración económica de la UE más potentes, ya que conduce al crecimiento económico y facilita el día a día de las empresas y los consumidores europeos. En este contexto, cuanto más profunda sea la integración del mercado único europeo, más efectivos serán los resultados que ofrecerá este a Europa. Es el mercado más integrado del mundo, con 440 millones de consumidores y 23 millones de empresas. En 2023 se celebró su 30 aniversario. Conforman un núcleo de cooperación dentro de la UE que ha sido crucial para generar crecimiento, competitividad y empleo en toda la zona.

Sin embargo, a pesar de los progresos y buenos resultados de los últimos 30 años, las barreras comerciales internas siguen obstaculizando la libre circulación de bienes y servicios en el seno de la UE. Por ello, es necesario promover políticas simplificadas y racionalizadas en todos los Estados miembros para desbloquear completamente el potencial del mercado único, especialmente para las pequeñas empresas con recursos limitados. Algunas medidas para conseguirlo son:

- **Regulación inteligente y colaboración público-privada:** a medida que la tecnología evoluciona, se hace evidente que el rol de las instituciones debe transformarse hacia nuevas formas de regulación con un mayor componente técnico en su función y una mayor colaboración internacional y público-privada. Los agentes decisores públicos avanzan hacia el establecimiento de un sistema que reúna a todos los actores que operan en el sector digital, como investigadores académicos, empresas tecnológicas, asociaciones y otros componentes de la comunidad empresarial. La colaboración multinivel es indispensable para desarrollar una normativa proporcionada y que no distorsione o ralentice la evolución y el funcionamiento de aquellas realidades que regula. Por todo ello, las nuevas propuestas reglamentarias deben tener en cuenta las peculiaridades de las cadenas de suministro y los diferentes roles de los operadores económicos, además de ser flexibles



## 5 » Recomendaciones a las administraciones públicas sobre política interna y externa

y ágiles, ya que a menudo cuando se legisla, las nuevas normativas entran en vigor algo desfasadas debido a las nuevas tecnologías que surgen de manera constante.

- **Ampliación del concepto de registro único del IVA** en línea con los movimientos de inventario a través de las fronteras de la UE, siguiendo la lógica de la armonización y de minimizar las cargas administrativas para las pymes. Con el actual sistema de gestión del IVA, las empresas que almacenan inventario fuera de su país de origen deben registrarse para realizar el pago del IVA en todos los países en los que almacenan y venden bienes. Las recientes propuestas del IVA en la era digital de la Comisión de la UE<sup>15</sup> incluyen una extensión de la ventanilla única para el IVA (OSS), que permite a las empresas que venden a los consumidores y mantienen existencias en otro país de la UE registrar el IVA solo una vez y cumplir con sus obligaciones de IVA en todos los países de la UE a través de un único portal en línea. Esta medida puede ser crucial para las pymes que quieren expandir su negocio en toda la UE, al eliminar los obstáculos administrativos que supone el pago del IVA.
- **Creación de una estrategia integral para crear un mercado único verde** que mejore la eficacia en la gestión de residuos y el reciclaje en toda Europa, entre otros aspectos. La urgencia de la transición verde ha hecho que los Estados miembros avancen a diferentes velocidades y en diferentes direcciones. Esto ha creado diferentes requisitos que son difíciles de cumplir, especialmente para las pymes que buscan operar fuera de sus fronteras.
- **Armonización de la regulación sobre sostenibilidad y transición ecológica** para el comercio electrónico en los Estados miembros. La propia Unión, sus empresas y los consumidores se beneficiarán de un mercado único verde bien establecido, centrado en promover la transición ecológica de la manera más eficaz y específica posible. En este contexto, todos los actores podrán beneficiarse de la eliminación de obstáculos en materia de sostenibilidad. Algunos ejemplos:
  - **La falta de armonización en normas relativas a la gestión de residuos o la reparabilidad**, por ejemplo, suponen barreras para las pymes con varias iniciativas diferentes en cada Estado miembro, a veces incluso contradictorias.

- **Las normas de responsabilidad ampliada del productor (RAP)<sup>16</sup> para la gestión de residuos**, que exigen a los vendedores españoles estar registrados en al menos cinco países (Alemania, Italia, Francia, Portugal, Austria) para cumplir con sus obligaciones y que se traducen en un alto coste para las pymes que operan en cada Estado miembro, tanto en términos financieros como de carga administrativa, lo que en muchos casos hace más difícil para las pymes europeas operar dentro de la UE que a nivel más global.

- **Fomentar la economía circular** (venta de segunda mano, reparación, etc.) a través del comercio electrónico, de una mayor inversión y de una regulación simplificada. Las pymes encuentran en la economía circular una oportunidad para hacer crecer su negocio, al tiempo que contribuyen a la protección del medio ambiente. Por lo tanto, es imprescindible ampliar los volúmenes de inversión en este ámbito para potenciar el comercio electrónico. En la venta de artículos de segunda mano (usados, reacondicionados, reparados, coleccionables, etc.), es necesario establecer obligaciones proporcionales de acuerdo con el nivel de control que las pymes poseen sobre el producto original, evitando efectos indeseados en contra de la economía circular.
- **Mejorar las herramientas de comunicación entre los diferentes actores de la cadena de valor.** Muchas veces, las pymes vendedoras tienen dificultades para encontrar la información requerida por las autoridades. Este hecho se traduce en una falta de protección jurídica frente a las sanciones o responsabilidades que puedan derivarse de una información incompleta o inexacta sobre los productos facilitada por los fabricantes.
- **Reconocer el etiquetado digital como complemento del etiquetado físico.** Las etiquetas físicas de los productos tienen limitaciones en cuanto a durabilidad y cantidad de información. Además, su traducción a los diferentes idiomas requiere la inversión de muchos recursos, especialmente para las pequeñas empresas. El etiquetado digital es una solución flexible, eficiente y escalable para hacer frente a este desafío y que beneficiaría a los consumidores, a las empresas y a las autoridades.



Para lograr un mercado único digital, mejorar la ciberseguridad en toda la UE es muy relevante y necesario. El impulso de certificaciones, así como la unificación de las mejores prácticas de seguridad y la reducción de las barreras de mercado para las empresas, es clave para cumplir este objetivo.

- **Transporte transfronterizo.** Acelerar el despliegue de una red integrada de infraestructura que atienda las necesidades de los vehículos pesados propulsados por combustibles alternativos es un elemento crucial en la descarbonización del transporte de mercancías por carretera en toda la UE.
- **Impulsar certificaciones de ciberseguridad y centrarse en las necesidades técnicas.** Para lograr un mercado único digital, mejorar la ciberseguridad en toda la UE es muy relevante y necesario. El impulso de certificaciones, así como la unificación de las mejores prácticas de seguridad y la reducción de las barreras de mercado para las empresas, es clave para cumplir este objetivo. La certificación debe centrarse en los requisitos técnicos y evitar introducir criterios de proteccionismo económico como el de la propiedad, que sentaría un precedente negativo para el mercado interior. Tales criterios reducirían las posibilidades de elección de los clientes de la UE, incluidas las empresas y las autoridades, y plantearían riesgos para la ciberseguridad de las cargas de trabajo sensibles en la UE.

<sup>15</sup> [https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13186-EL-IVA-en-la-era-digital\\_es](https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13186-EL-IVA-en-la-era-digital_es)

<sup>16</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=liEqo-UPq0M>



## 5 » Recomendaciones a las administraciones públicas sobre política interna y externa

- **Armonización regulatoria a nivel nacional y europeo.** En España, las comunidades autónomas y los ayuntamientos gozan de competencias específicas que pueden afectar al comercio electrónico. La fragmentación a nivel nacional complica el comercio y la expansión del comercio electrónico a nivel nacional por las diferencias regulatorias y las dificultades para las pymes de cumplir con los diferentes requisitos en cada región. Acabar con la fragmentación local en España ayudará a potenciar la implantación de las ventas en línea en las pymes, facilitando su implementación y simplificando el cumplimiento de la normativa al ser la misma en todo el país. Una iniciativa encaminada a resolver o, al menos, mitigar el problema de la fragmentación que existe en la regulación autonómica y local es la Plataforma de Comercio Conectado<sup>17</sup>. Esto se aplica de igual manera al ámbito europeo, como hemos señalado en puntos anteriores sobre el mercado único digital.

### ¿Cómo impulsar las ventas digitales y el comercio transfronterizo desde los poderes públicos?

- **Mejorar la difusión de las ayudas disponibles.** Las pymes a menudo desconocen los diversos programas de apoyo gubernamentales destinados a fomentar su digitalización, por lo que es importante la concienciación a través de portales gubernamentales, asociaciones de pymes y otras partes interesadas. Las medidas eficaces de apoyo a la digitalización del comercio minorista deben basarse en un conocimiento real y profundo de las diversas experiencias de los destinatarios en función de su presencia en línea y fuera de línea. El apoyo debe ir más allá del establecimiento de una presencia en línea y abordar los retos estructurales relacionados con la digitalización. En este sentido, la ya citada Plataforma de Comercio Conectado recoge todas las ayudas al sector de la distribución comercial en sus tres niveles.
- **Capacitación digital e impulso en la formación en competencias digitales y empresariales.** Esto incluye el fomento de competencias técnicas y no técnicas, la aplicación de cambios organizativos, la experimentación con estrategias de

gestión, proporcionar orientación sobre la gestión de datos y compartir las mejores prácticas para la toma de decisiones basada en datos y la protección de los datos de los clientes. Un buen ejemplo del tipo de políticas que se deben impulsar es el programa Kit Digital<sup>18</sup>, que tiene como objetivo subvencionar la adopción de soluciones de digitalización disponibles en el mercado, provistas por agentes digitalizadores para pequeñas empresas, microempresas y personas en situación de autoempleo. Este programa está facilitando un progreso significativo en sus niveles de madurez digital y les está permitiendo avanzar en la digitalización de áreas clave como presencia en internet, venta electrónica, gestión de clientes y proveedores, oficina digital, gestión y automatización de procesos y ciberseguridad.

- **La libre competencia dentro del ecosistema de pagos digitales.** Se trata de una condición previa básica para la transformación digital europea y española. Para fomentar la innovación se debe defender a escala nacional y europea un marco regulatorio que garantice que los distintos proveedores de servicios de pagos puedan competir en igualdad.
- **Inclusión digital y financiera.** Desde el punto de vista social, el proceso de digitalización plantea también el riesgo de ahondar en las desigualdades existentes, entre ellas, la exclusión financiera. En este sentido, futuros proyectos legislativos, como la revisión de la Directiva sobre servicios de pago, deben poner la inclusión digital en el centro del debate y promover proyectos específicos destinados a mejorar las habilidades en esta área.

### ¿Cómo facilitar el acceso a las pequeñas y medianas empresas al mercado mundial?

- **Aumentar los umbrales aduaneros de *minimis*.** Unos sólidos umbrales aduaneros de mínimos benefician a las pequeñas y medianas empresas al eliminar la burocracia en la frontera. Además, unos umbrales de *minimis* más elevados benefician a las pequeñas empresas dentro de su mercado nacional, que importan componentes y aceptan devoluciones de clientes de otros mercados.



Los Gobiernos deberían buscar un equilibrio para garantizar que las pymes no vean limitadas sus oportunidades de exportación por unos requisitos de importación onerosos.

- **Ampliar el acceso a internet.** Promover la expansión continua del acceso a una internet abierta y global, así como a plataformas de comercio mundial e intermediarios que conecten a empresarios y empresas tecnológicas con consumidores de todo el mundo.
- **Reducir las barreras aduaneras a la importación.** Los requisitos aduaneros de importación suelen estar pensados para las grandes empresas multinacionales y no para las pequeñas y medianas empresas. Los Gobiernos deberían buscar un equilibrio para garantizar que las pymes no vean limitadas sus oportunidades de exportación por unos requisitos de importación onerosos. Además, también existen barreras burocráticas y de establecimiento que encuentran las empresas en la prestación de servicios y que también se deben simplificar.
- **Tratar los sistemas postales como facilitadores del comercio de las pequeñas empresas.** La simplificación, modernización, armonización e integración de los servicios postales nacionales promoverán mayores y más amplias oportunidades comerciales para las pequeñas empresas. También es clave la ayuda de estos sistemas para la gestión de las devoluciones y los problemas en las aduanas.

<sup>17</sup> <https://comercioconectado.gob.es/es-es/Paginas/index.aspx>

<sup>18</sup> <https://www.red.es/es/iniciativas/proyectos/kit-digital>



## 5 » Recomendaciones a las administraciones públicas sobre política interna y externa

- **Apoyar la innovación en inteligencia artificial para impulsar el comercio transfronterizo.** La inteligencia artificial tiene un enorme potencial para impulsar el comercio transfronterizo a través de desarrollos como la traducción automática.
- **Aumentar las competencias de las cámaras de comercio** para que ayuden a las agencias autonómicas de promoción y al propio ICEX a facilitar el acceso de las pymes tanto a nuevos mercados, como a aquellos donde las empresas ya están presentes, a través de servicios de apoyo especializados y programas de ayudas específicos.
- **Impulsar y promover los acuerdos de comercio digital que vinculan por encima de la legislación nacional y comprometen a los países que forman parte del acuerdo.** Algunos ejemplos de temas incluidos en negociaciones actuales que pueden facilitar el acceso a las pequeñas y medianas empresas al mercado mundial:
  - Aceptar, normalizar y estandarizar el uso de contrato y firma electrónicos.
  - Trabajar por un comercio sin papel.
  - Facilitar el acceso público a la información del Gobierno es un apoyo importante para el desarrollo económico y comercial.
  - Fomentar la confianza en el comercio electrónico mediante la cooperación entre organismos relevantes y agencias de protección al consumidor, entre otros.
  - Proteger los datos personales de los usuarios, aumentando así la confianza en el comercio electrónico y contiene el derecho de salvaguardia por parte de los miembros.
  - Liberalizar el flujo de datos mediante acuerdos bilaterales y multilaterales de adecuación entre diferentes países.

## 4 Conclusiones

Las instituciones y administraciones públicas deben jugar un papel clave para acelerar la digitalización de las pymes. Los avances en transformación digital impulsan la importancia del canal *online*, y esto supone una oportunidad muy relevante para las empresas españolas. Además, la digitalización lleva consigo la posibilidad de la internacionalización, un aspecto clave para ampliar las oportunidades y los beneficios para las pymes así como acelerar su crecimiento.

En este sentido, ejemplos como la herramienta web **Access2Markets**<sup>19</sup>, de la DG-Trade de la Comisión Europea, ejemplifica una iniciativa muy útil por parte de las instituciones públicas. Esta herramienta supone un primer paso de ayuda a la digitalización y la internacionalización de las pymes, ya que permite obtener la información que se necesita al comerciar con terceros países sobre aranceles, impuestos, procedimientos, formalidades y requisitos, normas de origen, medidas de exportación, estadísticas, obstáculos al comercio y mucho más.

También permite acceder a la información clave necesaria para el comercio de servicios, así como para la inversión y la contratación pública en terceros países. Además, se puede acceder a información sobre los acuerdos comerciales de la UE y sobre cómo beneficiarse de ellos y conocer casos de éxito de empresas.

Otra iniciativa que podría facilitar la internacionalización de las pymes sería la **activación de un observatorio para las pymes** sobre las políticas de internacionalización y las ayudas existentes —en la línea de la propuesta que señalamos con anterioridad para acabar con la falta de conocimiento sobre estos aspectos— que proporcione **nuevas herramientas** para mejorar las habilidades digitales, lingüísticas (no solo el inglés) y de comunicación y gestión. Ese observatorio permitiría identificar aquellos países con restricciones injustificadas al flujo transfronterizo de datos, que empiezan a establecer aranceles a las transmisiones electrónicas si decae la moratoria, o que introducen impuestos indirectos al comercio electrónico



**Access2Markets**<sup>1</sup>, de la DG-Trade de la Comisión Europea, ejemplifica una iniciativa muy útil por parte de las instituciones públicas.

para compensar la pérdida de ingresos fiscales debido a que cada vez hay una mayor volumen de comercio internacional que se realiza *online*; pero sobre todo permitiría detectar barreras al comercio digital en terceros países que interesen a nuestras empresas españolas. Para ello, habría que seguir la metodología del DSTRI mencionado anteriormente. Ligado a este observatorio, se podría crear un **laboratorio de asistencia a las CC. AA. y a las entidades locales** en el desarrollo de planes estratégicos de internacionalización y de ayuda a las empresas afincadas en sus territorios; en ambos supuestos, la realización de actividades de información y formación a través de canales digitales serían uno de los componentes esenciales de su actividad.

<sup>19</sup> <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/home>



## 6 »

## Glosario del comercio electrónico transfronterizo

## 6 Glosario del comercio electrónico transfronterizo

---

ICEX-eMarketServices >

---

## 0-9 »

**3DSv2 (3D Secure 2)**

Es una actualización significativa del protocolo de seguridad 3D Secure implantado en la UE, diseñada para mejorar la seguridad de las transacciones en línea mientras se optimiza la experiencia del usuario y para hacer más fáciles las transacciones legítimas.

**4 Ps del marketing**

También conocidas como la mezcla de *marketing* o *mix de marketing*, son un concepto fundamental en el ámbito del mercadeo. Estas 4 Ps representan cuatro elementos clave que una empresa puede controlar para influir en la demanda de sus productos o servicios. Son interdependientes y deben ser consideradas en conjunto para desarrollar una estrategia de *marketing* eficaz. La combinación adecuada de producto, precio, distribución y promoción puede ayudar a una empresa a alcanzar sus objetivos de *marketing* y satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes.

**7 Ps del marketing**

Es una extensión del concepto original de las 4 Ps, que incluye tres elementos adicionales para una perspectiva más completa del *marketing*. Además de producto, precio, plaza (distribución) y promoción, se añaden las siguientes el personal, el proceso y la evidencia física (*physical evidence*), que también son importantes para la estrategia general de *marketing* de una empresa.



## 6 » Glosario del comercio electrónico transfronterizo

### A »

#### A2A

Los pagos A2A (*account-to-account*) son las transferencias directas de dinero de una cuenta bancaria a otra. Este tipo de pagos se realizan típicamente a través de la banca en línea o de servicios financieros en línea que permiten a los usuarios vincular y transferir fondos entre sus cuentas bancarias. Los pagos A2A son una forma conveniente y rápida de realizar transacciones financieras, ya que evitan la necesidad de emitir cheques físicos o de utilizar intermediarios como tarjetas de crédito o débito.

#### Accesibilidad

Tiene como objetivo lograr que las páginas web sean utilizables por el máximo número de personas, independientemente de sus conocimientos o capacidades personales y de las características técnicas del equipo utilizado para acceder a la web. Significa que las páginas web deben ser diseñadas y desarrolladas de manera que puedan ser percibidas, entendidas y utilizadas por cualquier persona, incluyendo aquellas con discapacidades visuales, auditivas, motoras, cognitivas o de otro tipo. La accesibilidad web también abarca aspectos como la compatibilidad con diferentes dispositivos y tecnologías, para asegurar que la experiencia de usuario sea óptima en una variedad de contextos y dispositivos.

#### Account based marketing (ABM)

Crear experiencias de compra de acuerdo con las necesidades de clientes específicos. Esta estrategia se basa en la personalización del servicio mediante campañas y planes de venta dirigidos a cuentas de gran valor o bien a segmentos altamente definidos de una audiencia comercial. Esta personalización permite una mayor relevancia y eficacia en la comunicación y aumenta la probabilidad de éxito en las conversiones y la fidelización del cliente.

#### Address Verification Service

Servicio de Verificación de Direcciones, abreviado como AVS, es un sistema utilizado por procesadores de pagos para ayudar a verificar la autenticidad de una transacción mediante la comparación de la dirección de facturación proporcionada por el titular de la tarjeta con la dirección almacenada en el archivo de la tarjeta de crédito o débito. Es importante tener en cuenta que la disponibilidad y el uso del AVS pueden variar según el país y el procesador de pagos utilizado.

#### Air waybill, AWB

Conocido también como Conocimiento de Embarque Aéreo o Carta de Porte Aéreo, es un documento crucial en el transporte de mercancías por vía aérea. Funciona como contrato de transporte, recibo de mercancías, instrucciones de transporte, facilitador de rastreo de envíos y documentación aduanera. Su correcta preparación y manejo son fundamentales para garantizar un proceso de transporte eficiente y sin problemas.

#### AI trip planner

Aplicación o servicio en línea que utiliza tecnología de inteligencia artificial para simplificar y mejorar la experiencia de planificación de viajes, ofrecer recomendaciones personalizadas y facilitar la organización de todos los aspectos del viaje.

#### Alexa

Asistente virtual desarrollado por Amazon que utiliza inteligencia artificial para realizar una variedad de tareas y proporcionar información útil a los usuarios a través de comandos de voz. La tecnología de Alexa se basa en el procesamiento del lenguaje natural (NLP) y el aprendizaje automático (*machine learning*), lo que le permite entender y responder a comandos de voz de manera más natural.

#### Alipay

Una de las plataformas de pago móvil más grandes del mundo, especialmente prominente en China. Fundada en 2004 como una filial del Grupo Alibaba, se estableció inicialmente como una solución de pago en línea para facilitar las transacciones

en los mercados en línea de Alibaba, como Taobao y Tmall. Ha desempeñado un papel importante en la transformación del panorama de pagos en China, al facilitar la adopción masiva de pagos móviles y digitales en el país. Además, su expansión internacional ha contribuido a su crecimiento como una de las principales plataformas de pago a nivel mundial.

#### Amazon Brand Registry

Registro de marcas de Amazon Brand Registry es un programa diseñado para ayudar a los propietarios de marcas a proteger su propiedad intelectual y controlar sus productos en la plataforma de Amazon. Permite a las marcas registrar sus productos en Amazon y proporciona herramientas para proteger contra infracciones de marca, como la falsificación y el uso no autorizado de la marca. Al registrarse en el programa, los propietarios de marcas tienen acceso a búsqueda de infracciones, y a herramientas de denuncia de violaciones de propiedad intelectual, así como la capacidad de añadir información adicional.

#### Amazon DAC

Proyecto liderado por Amazon para respaldar la tecnología de captura directa de aire, una técnica para eliminar el dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) de la atmósfera. La captura directa de aire implica la extracción de CO<sub>2</sub> directamente del aire ambiente mediante dispositivos especializados, y luego almacenar o utilizar ese CO<sub>2</sub> de manera segura para reducir las emisiones de carbono en la atmósfera. El objetivo de Amazon DAC es ayudar a mitigar el cambio climático mediante la eliminación de CO<sub>2</sub> de la atmósfera. Esto puede tener un impacto significativo en la reducción de las emisiones netas de carbono y en la lucha contra el calentamiento global.

#### Amazon Hub

Servicio ofrecido por Amazon que proporciona ubicaciones físicas convenientes para que los clientes recojan y devuelvan sus paquetes. Estas ubicaciones incluyen Amazon Locker, Amazon Counter y Amazon Pickup Points. Esto ofrece flexibilidad y comodidad adicional a los clientes, especialmente para aquellos que tienen dificultades para recibir paquetes en su domicilio o que desean evitar la espera en casa para recibir sus entregas.



## 6 » Glosario del comercio electrónico transfronterizo

### Amazon Seller (2P)

También conocido como *third party sellers*, son los vendedores independientes que utilizan la plataforma de Amazon para vender sus propios productos directamente a los clientes. A diferencia de un *Amazon vendor* (1P), donde Amazon compra los productos directamente al proveedor y luego los vende, en el modelo de *third party seller*, los vendedores mantienen el control total sobre sus productos y su inventario.

### Amazon Standard Identification Number (ASIN)

Número de identificación estándar de Amazon (ASIN). Es un identificador alfanumérico único de 10 caracteres para un producto en Amazon (por ejemplo, B07ZB5C3ZM). Está vinculado a un código SKU/EAN/ISBN único y se utiliza como referencia para gestionar los atributos del catálogo, los precios y el inventario de un producto.

### Amazon Vendor (1P)

Un vendedor de Amazon opera como proveedor mayorista de Amazon. También se conoce como modelo 1P (*first-party*), en el que Amazon compra el producto a una marca y tiene libertad para fijar sus propios precios.

### AMP

La sigla AMP generalmente se utiliza para referirse a las *accelerated mobile pages* (páginas móviles aceleradas). Son una iniciativa liderada por Google para mejorar la velocidad de carga y el rendimiento de las páginas web en dispositivos móviles.

### Análítica web

Proceso que implica la medición, recopilación, análisis y presentación de datos relacionados con el uso de un sitio web. Su objetivo principal es comprender y optimizar la experiencia del usuario, así como evaluar la eficacia de las estrategias de *marketing digital* y tradicional. Más que simplemente recopilar métricas, la analítica web trata de seleccionar las adecuadas y entender cómo estas pueden ser utilizadas para mejorar el rendimiento del sitio web y las campañas de *marketing*, siempre con el objetivo de mejorar la captación, interacción y conversión de los usuarios.

### Anchor text

El texto de anclaje es el texto visible y clicable en un enlace dentro de un contenido web. Se utiliza para describir el contenido de la página a la que enlaza el hipervínculo. Es importante para los motores de búsqueda, ya que proporciona información sobre el contenido de la página vinculada. Un *anchor text* relevante y descriptivo puede mejorar la comprensión del tema y la relevancia de la página vinculada para los motores de búsqueda, lo que puede afectar su posicionamiento en los resultados de búsqueda.

### APM: medios de pago alternativos

En el contexto de los medios de pago, son formas de pago que no involucran el uso de tarjetas de crédito o débito tradicionales ni efectivo. Los APM (*alternative payment methods*) incluyen métodos como transferencias bancarias, billeteras digitales, pagos por móvil y criptomonedas, entre otros.

### Arquitectura web

Estructura y organización de un sitio web, incluyendo su diseño de navegación, disposición de contenido y funcionamiento técnico. Se centra en la usabilidad, la accesibilidad y la eficiencia de la información para garantizar una experiencia positiva para el usuario. La arquitectura web también abarca aspectos como la optimización para motores de búsqueda y la integración de tecnologías para mejorar el rendimiento y la seguridad del sitio.

### ATC rate

La *add-to-cart rate* es el porcentaje de visitantes que añaden artículos al carrito de la compra en un sitio web de comercio electrónico en relación con el número total de visitantes. Indica el nivel de interés y compromiso de los visitantes con los productos que se ofrecen y puede ayudar a evaluar la efectividad de las estrategias de *marketing*, el diseño de página web y la experiencia del usuario en general.

### Atracción de tráfico

Es una parte fundamental de cualquier estrategia de *marketing* para un negocio. Se refiere al proceso de generar interés y

captar la atención de potenciales clientes hacia los canales de venta utilizados por la empresa, ya sea un sitio web, una tienda física u otros medios de comercialización. El objetivo principal de atraer tráfico es aumentar la visibilidad de la marca, llegar a una audiencia más amplia y, en última instancia, convertir ese tráfico en clientes reales.

### Autenticación reforzada de clientes

La SCA, por sus siglas en inglés (*strong customer authentication*), es un requisito normativo establecido en la Unión Europea, específicamente bajo la Directiva de Servicios de Pago Revisada (PSD2), con el objetivo de mejorar la seguridad de las transacciones electrónicas y reducir el fraude en los pagos en línea y con métodos sin contacto. Exige que los proveedores de servicios de pago implementen un proceso de autenticación más robusto al realizar ciertas transacciones. Esto significa que, en determinadas circunstancias, los clientes deben proporcionar al menos dos formas diferentes de autenticación para demostrar su identidad antes de que se autorice una transacción. Se aplica a la mayoría de las transacciones electrónicas y de pago en línea en la UE, pero hay algunas excepciones, como las transacciones de bajo valor y las consideradas como de bajo riesgo. En general, el objetivo principal de la SCA es mejorar la seguridad de las transacciones electrónicas y proteger a los consumidores contra el fraude.

### Average order value (AOV)

El valor medio de pedido (VMP) es el total medio de cada pedido realizado a un minorista durante un periodo de tiempo definido. La fórmula para calcular el AOV es dividir los ingresos por el número de pedidos.

### Average selling price (ASP)

El precio medio de venta (PVA) es el precio al que suele venderse un producto. El ASP difiere del precio de venta recomendado (MSRP) porque refleja el precio real al que se ha vendido un producto.



## 6 » Glosario del comercio electrónico transfronterizo

### Average time on site

El tiempo promedio en el sitio es una métrica utilizada en análisis web que indica la cantidad promedio de tiempo que un visitante pasa en un sitio web mientras navega por sus páginas. Es una medida importante para comprender el compromiso y el interés de los usuarios en el contenido y la experiencia ofrecida por el sitio. Es importante analizar el tiempo promedio en el sitio en conjunto con otras métricas y datos de análisis web para obtener una comprensión completa del rendimiento y la eficacia de un sitio web. Además, el tiempo promedio en el sitio puede variar según el tipo de sitio web, su propósito y su contenido, por lo que es útil realizar comparaciones con otros sitios similares en la misma industria o nicho.

### Average transaction value (ATV)

El valor medio de transacción (VTA) es el importe medio que un cliente gasta en su compra en una sola transacción.

### Awareness

Percepción del consumidor sobre una marca, su capacidad para reconocerla y asociarla con un producto o servicio. En *marketing*, es crucial en las etapas iniciales del producto y requiere esfuerzos significativos. En entornos competitivos, el reconocimiento de la marca se convierte en un activo primordial para la empresa.

## B »

### B2B

En el contexto del comercio electrónico, se refiere a las transacciones comerciales que tienen lugar entre dos empresas (*business-to-business*). Implica la compra y venta de bienes o servicios entre empresas a través de plataformas en línea o sistemas de comercio electrónico. Las transacciones en un entorno B2B tienden a ser más complejas y a tener un volumen de pedidos más grande que en un entorno B2C (*business-to-consumer*), en el que las empresas venden directamente a consumidores individuales.

### B2C

En el contexto del comercio electrónico, se refiere a las transacciones comerciales que ocurren entre una empresa y un consumidor final (*business-to-consumer*). Implica la compra y venta de bienes o servicios directamente desde una empresa hacia un consumidor individual a través de plataformas en línea o sistemas de comercio electrónico. Las transacciones en un entorno B2C suelen ser más simples y de menor volumen que en un entorno B2B (*business-to-business*), donde las empresas realizan transacciones entre ellas.

### Back-end

En el contexto del comercio electrónico se refiere a la parte del sistema o plataforma que está detrás de escena y se encarga de gestionar y administrar las funciones internas de la tienda en línea. Es un componente no visible para los usuarios finales del sitio, pero fundamental para su funcionamiento adecuado.

### Backlog

En el contexto de un *ecommerce*, se refiere a una lista priorizada de tareas, funciones o mejoras que se deben realizar en la plataforma de comercio electrónico. Estas tareas pueden incluir desde pequeñas correcciones de errores hasta grandes proyectos de desarrollo de nuevas características. Es una herramienta importante para la gestión ágil de proyectos y permite a los equipos de desarrollo priorizar y planificar su trabajo de manera efectiva para satisfacer las necesidades del negocio y los usuarios.

### Benchmarking

Proceso de comparación y análisis sistemático que una empresa lleva a cabo para evaluar su desempeño, productos, procesos o prácticas empresariales en relación con los líderes del sector o con las mejores prácticas de la industria. Consiste en identificar y estudiar las estrategias, procesos y resultados de otras organizaciones exitosas en un esfuerzo por mejorar y desarrollar la propia empresa.

### Bill of lading

Conocido en español como conocimiento de embarque, es un documento utilizado en el transporte de mercancías tanto marítimo como terrestre y, en el contexto de las ventas de *ecommerce*, donde la entrega de bienes generalmente se realiza a través de servicios de mensajería o transporte, el uso del *bill of lading* puede no ser tan común como en el transporte marítimo de mercancías. Es importante tener en cuenta que los requisitos de documentación pueden variar según la ubicación geográfica, el método de envío y otros factores. En lugar de un *bill of lading*, en ventas *online* es más probable que se utilicen otros documentos y procesos para gestionar la entrega de los productos. Puede ser menos común en comparación con otras industrias que implican transporte de mercancías a gran escala.

### Billeteras digitales

También conocidas como billeteras electrónicas o *e-wallets*, este sistema permite a los usuarios almacenar de manera segura información financiera, como tarjetas de crédito, débito o información de cuentas bancarias, así como fondos en forma de dinero electrónico. Este dinero electrónico puede ser utilizado para realizar transacciones en línea o en establecimientos físicos que acepten pagos electrónicos. Las billeteras digitales se utilizan comúnmente para realizar compras en línea, pagar facturas, recargar saldo en teléfonos móviles, enviar dinero a otros usuarios y realizar transacciones en puntos de venta que aceptan pagos sin contacto. Además, algunas billeteras digitales también ofrecen funcionalidades adicionales, como la gestión de presupuestos, la organización de recibos y la participación en programas de fidelización.

### BIN

En el contexto del fraude con tarjetas de crédito y débito, BIN significa *bank identification number*, que se traduce al español como "número de identificación bancaria". El BIN son los seis primeros dígitos de una tarjeta de pago, y se utilizan para identificar el banco emisor de la tarjeta y el tipo de tarjeta (por ejemplo, si es una tarjeta de débito, crédito, prepago, etc.). Es



## 6 » Glosario del comercio electrónico transfronterizo

esencial para procesar transacciones con tarjetas de pago, ya que ayudan a dirigir la transacción al banco adecuado para su autorización y liquidación. Cada banco o institución financiera tiene sus propios rangos de BIN asignados.

### BLIK

Es un sistema de pago móvil de Polonia que permite a los usuarios realizar pagos instantáneos y retirar efectivo utilizando únicamente la aplicación de banca móvil de su banco. Fue lanzado en 2015 y ha ganado popularidad en el país como una forma conveniente y segura de realizar transacciones financieras. El sistema Blik se basa en códigos QR que se generan y se escanean a través de la aplicación móvil del usuario. Se ha convertido en una opción popular de pago móvil en Polonia debido a su simplicidad, seguridad y conveniencia. Ha sido adoptado por varios bancos en el país y se utiliza ampliamente para una variedad de transacciones financieras en línea y fuera de línea.

### BNPL

Siglas de *buy now, pay later*. Método que consiste en fraccionar y aplazar los pagos de las compras realizadas por el consumidor, ya sea en un punto de venta físico u *online*. Está pensado básicamente para compras de importes no muy elevados. El consumidor puede decidir en el momento de la compra si desea aplazar el pago mediante un crédito concedido casi de forma automática que deberá devolver en cuotas mensuales. Estos créditos pueden tener o no intereses y comisiones, dependiendo de la oferta de la entidad, aunque es frecuente que no los tengan. No obstante, hay que valorar que, en caso de no atender el pago de alguna de las cuotas acordadas, la entidad podría cobrar intereses de demora y comisiones por impago, lo que elevaría de forma importante el coste del crédito recibido. En principio, una de las principales ventajas para el consumidor del “compra ahora y paga después” es la inmediatez en su proceso de aprobación, además de la flexibilidad financiera, pues puede pagar más adelante lo adquirido en el momento. Puede ser una opción conveniente para gestionar los pagos de manera flexible, pero es fundamental usarlo de manera responsable para evitar problemas financieros a largo plazo.

### BNPL 2.0

Es una evolución del concepto de *buy now, pay later* (compra ahora, paga después) que ha revolucionado la industria financiera al ofrecer a los consumidores una alternativa flexible y transparente a los créditos tradicionales. Mientras que el BNPL original ya ha demostrado ser popular y exitoso, el BNPL 2.0 tiene como objetivo proporcionar una experiencia de usuario más fluida, una gestión de riesgos más efectiva y ofertas más personalizadas, lo que mejora la satisfacción del cliente, fomenta la lealtad y establece un nuevo estándar en la industria financiera.

### Bonus Réparation

Es un programa lanzado por el Gobierno francés que ofrece descuentos para reparar prendas de vestir y calzado, con un fondo de 154 millones de euros destinado a este fin. Esta iniciativa busca fomentar la reparación de productos textiles y de calzado en lugar de reemplazarlos, como parte de un enfoque hacia la sostenibilidad y la reducción de residuos. El proyecto, operativo hasta 2028, ofrece descuentos que oscilan entre 6 y 25 euros por tipo de reparación, y se ha implementado en colaboración con 600 empresas especializadas en reparación, entre ellas, 327 talleres de reparación textil y 254 talleres de reparación de calzado. Para facilitar el acceso a estos servicios, se ha puesto a disposición de los consumidores una plataforma de localización de talleres en todo el país.

### Bots

Abreviatura de “robot”, son programas informáticos diseñados para realizar automáticamente tareas específicas en internet. Estas tareas suelen ser repetitivas y pueden incluir actividades como recopilar información, responder preguntas, enviar mensajes, realizar acciones en redes sociales, entre otras. Los bots pueden ser útiles en diversas aplicaciones, como el servicio al cliente automatizado, la monitorización de redes sociales, la recolección de datos, entre otros. Sin embargo, también pueden ser utilizados con fines maliciosos, como en el caso del *spam*, la difusión de desinformación o el fraude en línea. Por ello, es importante utilizar los bots de manera ética y responsable.

### Branding

En el comercio electrónico, el *branding* es la estrategia destinada a construir y potenciar la imagen de marca de un negocio en línea. Consiste en influir en la percepción que los clientes tienen de la tienda *online* y en cómo se relacionan emocionalmente con ella. Trabajar el *branding* en *ecommerce* implica crear una identidad de marca sólida y coherente que se refleje en todos los aspectos del negocio en línea, desde el diseño del sitio web hasta la comunicación con los clientes y la experiencia de compra, y es fundamental para diferenciar el negocio, construir confianza y lealtad con los clientes y agregar valor a la experiencia de compra en línea.

### Brick-and-mortar store

Empresa que opera exclusivamente en el entorno físico tradicional, como una tienda física, sin presencia en el comercio electrónico.

### Buy box

Es un término utilizado en plataformas de comercio electrónico, especialmente en Amazon, para referirse a la sección de la página de detalles del producto donde los clientes pueden seleccionar y agregar productos a su carrito de compras. Función destacada en la página de un producto en Amazon, es la opción predeterminada para la mayoría de los clientes que desean comprar ese producto específico. Dentro de la *buy box*, los clientes pueden realizar una variedad de acciones, como comprar el producto con un solo clic, seleccionar al vendedor del cual comprar el producto, suscribirse para comprar productos que necesitan ser reabastecidos de forma regular y otras opciones relacionadas con la compra. Es importante para los vendedores de Amazon competir por la *buy box*, ya que tener acceso a esta área puede aumentar significativamente las ventas de un producto. Amazon utiliza varios criterios para determinar qué vendedor tiene derecho a aparecer en la *buy box*, incluyendo el precio, el inventario disponible, la velocidad de envío y la satisfacción del cliente.



## 6 » Glosario del comercio electrónico transfronterizo

### **Buy Group**

Es una estrategia en el comercio electrónico que permite a los consumidores unirse para realizar compras conjuntas y obtener beneficios como descuentos por volumen o precios más bajos.

### **Buyer persona**

También conocida como “usuario persona”, es una representación ficticia y detallada del cliente ideal de una empresa o proyecto. Este perfil se crea a partir de datos reales recopilados de la experiencia de usuarios, investigación de mercado, información demográfica y otros datos subjetivos, como los retos y objetivos personales del cliente. El objetivo principal de la *buyer persona* es ayudar a entender mejor al público objetivo y crear estrategias de *marketing* más efectivas y orientadas a sus necesidades. El proceso de creación de una *buyer persona* implica identificar y comprender las características, comportamientos, necesidades y motivaciones del cliente ideal. Al tener una representación clara del cliente ideal, las empresas pueden personalizar sus mensajes de *marketing*, sus productos y sus servicios para satisfacer mejor las necesidades de su audiencia. Es una herramienta esencial en *marketing* porque permite humanizar al cliente objetivo, conectar con sus preocupaciones y necesidades y mejorar la efectividad de las estrategias. Se utiliza en diversas situaciones, como el desarrollo de productos, la creación de campañas publicitarias, la segmentación de mercado y la mejora de la experiencia del cliente.

## C »

### **CAC**

Coste de adquisición del cliente, por sus siglas en inglés. Métrica clave para evaluar el rendimiento y la eficacia de las actividades de adquisición de clientes de una empresa, lo que ayuda a tomar decisiones informadas sobre asignación de recursos y estrategias de crecimiento. El cálculo del CAC implica sumar todos los costes asociados con la adquisición de clientes, como gastos en *marketing*, publicidad, personal de ventas, he-

rramientas de *software*, entre otros, y luego dividir esa cantidad total por el número de nuevos clientes adquiridos en un período específico. Es importante porque permite a las empresas evaluar la eficacia de sus estrategias de adquisición de clientes y determinar si están gastando demasiado o muy poco en comparación con los ingresos generados por esos clientes. Un CAC alto puede indicar que una empresa está invirtiendo demasiado en la adquisición de clientes, lo que puede afectar negativamente a su rentabilidad a largo plazo. Por otro lado, un CAC bajo puede ser indicativo de una estrategia efectiva de adquisición de clientes, lo que contribuye a un crecimiento rentable y sostenible.

### **Cadena de valor**

La cadena de valor de una empresa es un modelo teórico que ayuda a identificar y definir las ventajas competitivas de la empresa. Consiste en analizar todas las actividades internas de una organización para detectar aquellas que generan valor sobre el producto final. Se ha definido como una herramienta de análisis estratégico que ayuda a las empresas a determinar sus ventajas competitivas. Este modelo sigue siendo relevante hoy en día, ya que permite a las empresas entender mejor cómo operan y cómo pueden diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo.

### **Call to action (CTA)**

Instrucción específica dirigida a un usuario para desencadenar una determinada respuesta o comportamiento. Ejemplos de CTA son los botones “Empiece”, “Más información” o “Suscríbete al boletín” de un sitio web.

### **Canal offline**

Métodos de distribución y ventas que no están relacionados con el mundo digital o en línea. Incluye tiendas físicas, puntos de venta, ferias comerciales, ventas directas, entre otros. Este canal implica interacciones y transacciones que ocurren fuera de plataformas digitales.

### **Canonicals**

Se refiere a las etiquetas HTML utilizadas para indicar a los motores de búsqueda la URL preferida o canónica de una página web. Se utilizan cuando una página tiene varias versiones accesibles a través de diferentes URL, pero todas contienen esencialmente el mismo contenido o están duplicadas. La etiqueta *canonical* ayuda a evitar problemas de contenido duplicado en los resultados de búsqueda y permite que los motores de búsqueda comprendan cuál es la versión preferida de la página que deben indexar y mostrar en los resultados de búsqueda.

### **Cargo Sous Terrain**

Proyecto suizo cuyo nombre se traduce al español como “cargamento subterráneo”. Se trata de un sistema de transporte de mercancías totalmente automatizado y eléctrico que opera en un túnel bajo tierra. Pretende mejorar la logística de transporte de mercancías en Suiza aliviar la congestión del tráfico en carreteras y reducir las emisiones de carbono.

### **Carrefour Hopla**

Chatbot basado en ChatGPT integrado en la web francesa de Carrefour y que ofrece una mejor experiencia de compra a sus clientes gracias a la inteligencia artificial. Los clientes del *retailer* podrán pedir ayuda a través de esta nueva herramienta para elegir productos de la cesta, según el presupuesto, intolerancias alimentarias o ideas de menú, entre otros. Está conectado al motor de búsqueda de la página web y también puede sugerir soluciones antidesperdicio para reutilizar ingredientes y hacer recetas y cestas asociadas.

### **Cart Abandonment rate**

Métrica utilizada en comercio electrónico para medir el porcentaje de visitantes que agregan artículos al carrito de la compra y que luego abandonan el proceso de compra antes de completarlo. La tasa de abandono del carrito de la compra es un indicador importante para los negocios en línea, ya que puede ayudar a identificar posibles problemas en el proceso de compra, como costos de envío inesperados, dificultades técnicas y complejidad del proceso de pago, entre otros.



## 6 » Glosario del comercio electrónico transfronterizo

### Casillero automático de paquetería (APM)

(*Automated parcel locker*). Sistema automatizado que se utiliza para la entrega y recogida de paquetes. Es una solución eficiente y conveniente para la entrega y recogida de paquetes que está ganando popularidad en todo el mundo debido a su facilidad de uso y su capacidad para adaptarse a las necesidades de los consumidores modernos.

### Chargebacks

Solicitud de retrocesión de cargos cuando un cliente identifica cargos desconocidos, duplicados o fraudulentos en su tarjeta. El consumidor puede solicitar el reembolso a su entidad bancaria, desencadenando un proceso de disputa entre la entidad, la marca de la tarjeta y el comercio. Este último tiene plazos para presentar alegaciones. Un *chargeback* no siempre se acepta; es una solicitud que solo se efectúa si la marca de tarjetas resuelve la disputa a favor del cliente. Es un recurso importante para la protección del consumidor, pero puede tener consecuencias financieras significativas para el comercio.

### Chatbots

Programas informáticos que conversan con personas y ayudan en tareas automatizadas, como el servicio al cliente. Evolucionan con la inteligencia artificial y su comprensión del lenguaje va mejorando. Su capacidad para ofrecer respuestas rápidas y personalizadas a las consultas de los usuarios los convierte en una herramienta valiosa para empresas y consumidores por igual. En el futuro, podrían integrarse en más áreas y mejorar la accesibilidad digital.

### Checkout

Último paso que realiza un cliente antes de finalizar una compra en línea. Durante este proceso, el cliente revisa y confirma los productos o servicios que ha seleccionado para comprar, proporciona su información de pago y envío, y completa la transacción. El objetivo del *checkout* es hacer que este proceso sea lo más fácil y rápido posible para el cliente, minimizando cualquier fricción que pueda surgir y facilitando la conversión de la venta. Una experiencia de *checkout* eficiente y amigable puede tener un gran impacto en las tasas de conversión y en la satisfacción del cliente.

### Churn rate

La tasa de abandono, también conocida como tasa de desgaste, describe la tasa a la que los clientes suelen dejar de realizar compras repetidas a un vendedor en un plazo de tiempo determinado. La fórmula es la siguiente:  $(\text{Clientes perdidos} / \text{Clientes adquiridos}) \times 100$ .

### Ciberseguridad

Prácticas y tecnologías diseñadas para proteger sistemas informáticos, redes y datos contra amenazas cibernéticas, como *malware*, ataques de *hackers* y robo de información. Incluye medidas preventivas y de respuesta para garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información en entornos digitales.

### Ciclo de vida del cliente

Las diferentes etapas por las que pasa un cliente desde que se convierte en cliente por primera vez hasta que deja de interactuar con la marca.

### Ciclo de vida del producto

Describe la evolución de un artículo a lo largo de cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. Sin embargo, este ciclo varía según los productos y los sectores. La etapa de introducción es cuando se lanza el producto al mercado. Durante el crecimiento, las ventas aumentan rápidamente. En la madurez, las ventas se estabilizan, y en la etapa de declive, las ventas disminuyen. En el *marketing* digital, el ciclo puede diferir, con etapas como lanzamiento, crecimiento acelerado, saturación y declive más rápido debido a la velocidad de cambio en el entorno digital.

### CMS

Sistema de gestión de contenidos, por sus siglas en inglés. Se refiere a aplicaciones de *software* o herramientas que permiten a los usuarios crear, gestionar y modificar contenido digital en la *web*. Estos sistemas permiten a los usuarios publicar, editar y organizar fácilmente contenido como texto, imágenes, videos y documentos sin tener conocimientos técnicos avanzados. Algunas

plataformas CMS populares son WordPress, Joomla y Drupal. Se utilizan ampliamente para sitios web, blogs y otras plataformas en línea para optimizar los procesos de gestión de contenido.

### Cobranding

Estrategia de *marketing* en la que dos o más marcas colaboran para promocionar conjuntamente un producto o servicio. Al unirse, aprovechan mutuamente su imagen de marca, alcance de mercado y recursos para aumentar la visibilidad y credibilidad del producto o servicio, así como para llegar a una audiencia más amplia y generar mayores ventas y beneficios.

### Colaboración multinivel

Cooperación entre múltiples niveles jerárquicos o departamentales dentro de una organización. Implica trabajar en equipo y compartir recursos, conocimientos y habilidades entre diferentes áreas o niveles de la estructura organizativa, con el objetivo de alcanzar objetivos comunes de manera más efectiva y eficiente. Esto fomenta la comunicación, la sinergia y la integración de esfuerzos para lograr resultados óptimos en toda la organización.

### Comparadores de precios

Herramientas en línea que permiten a los consumidores comparar los precios de productos o servicios ofrecidos por en el mercado. Recopilan información sobre precios, características y disponibilidad de productos de diversas fuentes y la presentan de manera clara y concisa para que los usuarios puedan tomar decisiones de compra informadas. Esto ayuda a los consumidores a encontrar las mejores ofertas y ahorros, así como a comparar las características y la calidad de los productos antes de realizar una compra. Los comparadores de precios han revolucionado la forma en que los consumidores compran, ofreciendo transparencia y facilitando la toma de decisiones.

### Compra ahora y paga más tarde

Ver BNPL.



## 6 » Glosario del comercio electrónico transfronterizo

### Compra híbrida

Nuevo modelo de adquisición en la que los límites entre los mundos *offline* y *online* se difuminan. Los consumidores combinan la conveniencia de las compras en línea con la experiencia táctil de las compras físicas. Esto puede implicar buscar productos en línea y luego comprar en la tienda física, o viceversa. Esta tendencia refleja una integración más fluida entre los canales de venta y una adaptación a las preferencias cambiantes del consumidor.

### Compra responsable

Ver *Responsible shopping*.

### Conector con marketplace

Herramienta o aplicación que permite a los vendedores conectar su catálogo con uno o varios marketplaces, como Amazon, eBay o Etsy. Facilita la gestión de inventario, precios, pedidos y otras operaciones al sincronizar automáticamente la información entre la tienda en línea y el marketplace. Simplifica el proceso de venta en múltiples plataformas al centralizar la gestión de productos y pedidos, lo que ahorra tiempo y reduce errores.

### Confianza cliente online

Los sellos de confianza *online* para el comercio electrónico identifican tiendas digitales que siguen códigos de buenas prácticas. Estos sellos se otorgan a las tiendas que cumplen con requisitos específicos establecidos por las entidades que los otorgan. Ayudan a los clientes a identificar las tiendas en línea que son seguras y confiables, lo que aumenta la tranquilidad y la seguridad al realizar compras en internet.

### Contenido A+ y Contenido A++

Términos que se utilizan comúnmente en el ámbito del comercio electrónico y el *marketing* digital para describir contenido de alta calidad utilizado en plataformas de ventas en línea, como Amazon. Se utilizan principalmente en las páginas de productos para mejorar su presentación y su descripción y aumentar las ventas y la satisfacción del cliente. El Contenido A++ es una versión aún más avanzada del Contenido A+. Suele incluir todos los elementos del Contenido A+, pero con una presentación aún más sofisticada y detallada.

### Convenio CMR

Convenio relativo al Contrato de Transporte Internacional de Mercancías por Carretera (por sus siglas en francés). Es un tratado internacional que establece las reglas y responsabilidades para el transporte terrestre de mercancías entre países que son parte del convenio. El contrato en sí es esencial en el transporte internacional por carretera, ya que proporciona un marco legal para la realización de este tipo de operaciones y regula aspectos como la responsabilidad del transportista, la entrega de las mercancías y los documentos necesarios para el transporte.

### Conversión

Consiste en la asignación de un valor económico a una acción específica definida por la empresa como objetivo y realizada por el usuario. Esto convierte al usuario en cliente potencial o real. Para que las conversiones sean eficaces, es crucial definir los objetivos con claridad. Cada negocio puede tener diferentes tipos de conversiones según sus necesidades.

### Criptomoneda

Tipo de moneda digital descentralizada que utiliza la criptografía para garantizar la seguridad de las transacciones y controlar la creación de nuevas unidades. Estas monedas se almacenan y se transfieren electrónicamente a través de una red *blockchain*. Bitcoin es la criptomoneda más conocida, pero existen muchas otras, como Ethereum, Ripple y Litecoin, cada una con sus propias características y usos.

### Cross-selling

La venta cruzada es una estrategia de ventas en la que se ofrece a los clientes productos o servicios adicionales relacionados o complementarios a lo que están comprando inicialmente. El objetivo principal es aumentar el valor de cada transacción y fortalecer la relación con el cliente al satisfacer más necesidades o intereses.

### CSAT score

El *CSAT score* (*customer satisfaction score*) es un indicador clave de rendimiento que evalúa el nivel de satisfacción del cliente

con un producto, servicio o experiencia de compra. Se mide mediante encuestas o evaluaciones postventa. Los resultados ayudan a mejorar la experiencia del cliente, fortalecer la relación con la empresa y gestionar la percepción del negocio.

### CTR

La tasa de clics (*click-through rate*), es una métrica utilizada en *marketing* digital que mide la eficacia de un anuncio en línea al calcular el porcentaje de usuarios que hacen clic en relación con el número total de usuarios que ven el anuncio. La fórmula básica para calcular el CTR es dividir el número de clics entre el número de impresiones del anuncio y luego multiplicar el resultado por 100 para obtener el porcentaje. Por ejemplo, si un anuncio recibió 1.000 impresiones y generó 50 clics, el CTR sería  $(50/1000) \times 100 = 5\%$ .

### Customer journey

Proceso que sigue un cliente desde el primer contacto con una empresa hasta la postventa. Se compone de cinco fases: adquisición (atraer nuevos clientes), retención (mantener clientes existentes), conversión (convertir *leads* en clientes), fidelización (crear relaciones a largo plazo) y recuperación (recuperar clientes perdidos). En cada etapa, se aplican estrategias específicas para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, promoviendo la lealtad y maximizando el valor. Este ciclo es crucial para comprender y gestionar las interacciones con los clientes a lo largo de su relación con la empresa.

### Customer lifetime value (CLV)

El valor del cliente a lo largo de su vida útil es una métrica clave en *marketing* que representa el valor total que un cliente individual genera para una empresa durante toda su relación con ella. En otras palabras, es el valor monetario neto que se espera que un cliente contribuya a la empresa a lo largo de su vida como cliente. El CLV tiene en cuenta los ingresos generados por un cliente a través de múltiples transacciones durante su relación con la empresa, así como también los costos asociados con la adquisición, el servicio y el soporte al cliente. Calcular el CLV puede ayudar a las empresas a comprender mejor la rentabilidad de sus clientes y a tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos de *marketing* y servicio al cliente.



## 6 » Glosario del comercio electrónico transfronterizo

### **Customer relationship management (CRM)**

En español: gestión de la relación con el cliente. Es tanto una estrategia de negocio como un conjunto de herramientas y tecnologías diseñadas para ayudar a las empresas a administrar y mejorar las interacciones con sus clientes actuales y potenciales. Un sistema de CRM permite a las empresas recopilar, organizar y analizar información sobre los clientes, incluyendo datos de contacto, historial de compras, interacciones pasadas, preferencias y más. Esta información se utiliza para mejorar la comunicación y la relación con los clientes, así como para personalizar las interacciones y ofrecer un mejor servicio.

### **Customer support**

La atención al cliente es el conjunto de servicios y recursos de una empresa para ayudar a los clientes a resolver problemas, responder preguntas o recibir asistencia relacionada con sus productos o servicios. Puede incluir atención al cliente por teléfono, correo electrónico, chat en vivo, redes sociales y otros canales de comunicación. El objetivo del *customer support* es garantizar la satisfacción del cliente y brindar una experiencia positiva.

## D »

### **DCC**

La DCC (*dynamic currency conversion*) es una funcionalidad para compras en el extranjero que permite al cliente elegir el pago en su moneda propia o en la moneda local del comercio. El beneficio para el cliente es que será su banco emisor el que aplique el tipo de cambio, y para el comercio una bonificación por parte de su banco adquirente.

### **Devolución física**

También conocida como PUDO (*point of unattended delivery or pick-up/drop-off*), es un servicio logístico que permite a los clientes devolver productos físicos en ubicaciones específicas, como puntos de recogida o de entrega. Suelen ser tiendas mi-

noristas, quioscos automatizados u otros lugares designados donde los clientes pueden dejar los productos devueltos de manera conveniente. Este servicio ofrece a los consumidores una opción alternativa a la devolución por correo y proporciona a las empresas una solución para gestionar de manera eficiente las devoluciones de productos, reduciendo costes y mejorando la experiencia del cliente.

### **DFM (data feed managers)**

Sistemas utilizados para gestionar y optimizar los *feeds* de datos. Estos *feeds* de datos contienen información estructurada sobre productos, servicios u otros tipos de datos relevantes para una empresa. Los DFM permiten a las empresas administrar y modificar estos *feeds* de manera eficiente y asegurar que la información se mantiene actualizada y precisa en todas las plataformas donde se utiliza. Entre las funciones típicas de los DFM están la limpieza y normalización de datos, la actualización automática de información, la optimización para diferentes canales de distribución y la generación de informes analíticos para evaluar el rendimiento de los datos. Estas herramientas son especialmente útiles en el comercio electrónico y la publicidad en línea, donde la precisión y la consistencia de los datos son cruciales para el éxito de las campañas.

### **Diseño responsive**

El diseño *responsive* o diseño web adaptable (RWD por sus siglas en inglés) es un enfoque de diseño web que garantiza una experiencia óptima en diversos dispositivos, desde ordenadores de escritorio hasta móviles. Este enfoque busca una visualización y navegación fáciles, siendo esencial para el SEO de un sitio web. No es solo una tendencia, sino una necesidad vital para las empresas y creadores de contenido. Se adapta a las preferencias del usuario mejora la experiencia y puede aumentar la retención y conversiones. Mirar hacia el futuro y prepararse para cualquier dispositivo es esencial para el éxito en línea.

### **DNS**

Siglas de *domain name system* (sistema de nombres de dominio o servidor). Se trata de un servicio de internet que traduce los

nombres de dominio a direcciones IP. Debido a que los nombres de dominio son alfabéticos, son más fáciles de recordar. Las direcciones en internet, sin embargo, se basan en direcciones IP.

### **DNVB**

Siglas de *digitally native vertical brands*, o “marcas verticales nativas digitales”. Son marcas de consumo directo que se han creado y desarrollado completamente en el entorno digital, sin tener una presencia física tradicional. Suelen operar en un nicho específico de mercado y se caracterizan por tener un control directo sobre la cadena de suministro, desde la fabricación hasta la venta al consumidor final.

### **Dropshipping**

Modelo de negocio en el que una tienda en línea vende productos de proveedores sin tenerlos en *stock*. El minorista actúa como intermediario, obteniendo una comisión por cada venta. Este enfoque elimina la necesidad de gestionar inventario y reduce los costos operativos. Los proveedores se encargan del cumplimiento de pedidos y la logística, permitiendo a los minoristas centrarse en las ventas. Es una opción atractiva para emprendedores digitales, ya que requiere una inversión inicial baja y ofrece una relación riesgo-coste favorable. Este modelo simplifica el proceso de inicio de un negocio en línea y lo hace accesible para muchos.

### **DUA (SAD)**

Siglas de Documento Único Administrativo (*Single Administrative Document*). Es un documento utilizado en la Unión Europea para declarar bienes que entran o salen del territorio aduanero de la UE. El DUA incluye información detallada sobre las mercancías, su valor, su origen y otros datos relevantes para el control aduanero y el cálculo de los impuestos y aranceles aplicables. Es un elemento fundamental en el proceso de importación y exportación dentro de la Unión Europea. El DUA facilita el cumplimiento de las regulaciones aduaneras y permite un flujo eficiente de mercancías a través de las fronteras.



## 6 » Glosario del comercio electrónico transfronterizo

### E »

#### **Ecommerce manager**

Profesional encargado de gestionar y supervisar todas las actividades relacionadas con la tienda en línea o plataforma de comercio electrónico de una empresa. Sus responsabilidades suelen incluir la planificación estratégica, el desarrollo y la implementación de estrategias de *marketing* digital, la optimización del sitio web para mejorar la experiencia del usuario y la conversión, la gestión del inventario y de los pedidos, el análisis de datos y el seguimiento de métricas de rendimiento, así como la coordinación con otros equipos como ventas, logística y servicio al cliente.

#### **EDI**

Siglas de “intercambio electrónico de datos” (en inglés, *electronic data interchange*). Forma general de definir el envío o recepción de información relativa a la venta, en un formato acordado que puede ser tratado de forma automática (como EDIFACT, UBL, XML...), excluyendo los mensajes o correos electrónicos escritos de forma manual”, de acuerdo con la definición del INE. Permite que la información se transfiera de manera electrónica de un sistema informático a otro de forma rápida y precisa. Esto mejora la eficiencia, reduce los errores y los costos asociados con el procesamiento manual de documentos comerciales.

#### **E-fulfillment**

Proceso de gestionar y satisfacer los pedidos de productos realizados a través de plataformas de comercio electrónico, desde la recepción del pedido hasta la entrega final al cliente.

#### **Email marketing**

Método de *marketing* digital directo que emplea el correo electrónico para la entrega de comunicaciones publicitarias. Se utiliza para diversos fines, como la construcción de imagen de marca, la fidelización de clientes, la adquisición o conversión de clientes, la promoción de ofertas, entre otros objetivos. Es una herramienta versátil y efectiva para llegar a la audiencia de manera personalizada y directa.

#### **Embudo de conversión**

En comercio electrónico, visualiza el proceso que atraviesa un consumidor desde la exposición a la publicidad hasta la conversión en una venta. Representado gráficamente, el embudo muestra la disminución de números en cada etapa del recorrido. Inicia con la conciencia de la marca, seguida por la consideración del producto y culmina con la acción de compra. Este concepto es esencial para comprender y optimizar las estrategias de *marketing online*. Permite adaptar tácticas para mejorar la experiencia del cliente y aumentar las conversiones, siendo una herramienta clave en la toma de decisiones comerciales.

#### **Endomarketing**

Estrategia de *marketing* que busca promover iniciativas entre los empleados para alinear esfuerzos con los objetivos de la empresa. No se limita a difundir campañas de ventas, sino que abarca áreas como producción, finanzas y recursos humanos. Por ejemplo, en finanzas se fomenta el ahorro, en recursos humanos se transmiten los valores de la empresa, y en producción se comunican adquisiciones de equipos o materiales.

#### **Enhanced ecommerce**

El comercio electrónico mejorado es una función avanzada proporcionada por Google Analytics para ayudar a los propietarios de sitios web y comerciantes en línea a comprender mejor el comportamiento de los usuarios y mejorar la experiencia de compra en sus sitios web. Proporciona una gran cantidad de datos relacionados con el rendimiento de un sitio web en términos económicos. Indica por qué los usuarios están completando las transacciones o salen del sitio antes de llegar al final del carrito de la compra.

#### **Entrega fuera del hogar (OOH)**

El *OOH* (siglas de *out-of-home delivery*) es servicio de entrega de productos o alimentos que no se realiza en la ubicación habitual del cliente, como su hogar o lugar de trabajo. Este tipo de entrega puede incluir servicios de entrega a domicilio, entrega en puntos de recogida designados o entrega en lugares públicos como parques, estaciones de tren o eventos. La

entrega fuera del hogar es común en la industria de alimentos y bebidas, así como en el comercio minorista en general, y ha experimentado un crecimiento significativo con el auge del comercio electrónico y la demanda de conveniencia por parte de los consumidores.

#### **ERP (enterprise resource planning)**

Es un sistema de *software* que se utiliza para gestionar y organizar los procesos comerciales de una empresa de manera integrada. Su objetivo principal es unificar y optimizar los procesos de negocio, desde la planificación de recursos humanos y financieros hasta la gestión de inventarios y la producción. Al centralizar datos y funciones en una sola plataforma, el ERP facilita la toma de decisiones basada en información actualizada y precisa.

#### **Escrow**

Un pago *escrow* es aquel en el que el dinero se mantiene en custodia o depósito por un tercero de confianza hasta que se cumplan las condiciones acordadas entre las partes involucradas en la transacción. Este método brinda seguridad adicional a las partes y se utiliza en diversas operaciones comerciales para proteger los fondos o bienes involucrados.

#### **Estrategia de marketing**

Plan de acción para promover y vender productos o servicios a través de canales y mensajes relevantes para un público objetivo. Se basa en un profundo conocimiento de la *buyer* persona para asegurar la efectividad de los esfuerzos de *marketing* en alcanzar metas comerciales. Permite a las empresas hacer sus productos competitivos y fomentar la adquisición de ofertas al generar interés en la marca entre los clientes potenciales.

#### **Experiencia de compra**

Interacción del usuario desde la visita al sitio web hasta la finalización de la compra. Incluye la navegación fácil, la presentación clara de productos, la seguridad en el pago, el servicio al cliente y una entrega eficiente. Una experiencia positiva fomenta la fidelidad del cliente y aumenta las conversiones.



## 6 » Glosario del comercio electrónico transfronterizo

### Experiencia de usuario

Interacción de usuarios con dispositivos y entornos digitales, incluyendo diseño de interfaz, usabilidad y arquitectura web. Se diferencia de la usabilidad por considerar expectativas, impresiones, interacciones y recuerdos. Estudia el comportamiento y pensamientos del usuario, aplicando conocimientos de *neuro-marketing* y psicología del consumidor. Busca optimizar métodos y comunicación para satisfacer necesidades y expectativas, mejorando beneficios. Es esencial para construir relaciones sólidas con usuarios y lograr éxito comercial en el entorno digital.

## F »

### FAQ

Siglas de *frequently asked questions* (preguntas frecuentes). Son las preguntas comunes y sus respuestas, que se proporcionan para ayudar a los usuarios a comprender mejor un producto, servicio o tema específico sin la necesidad de contactar directamente a la empresa o servicio.

### Fashion Leap for Climate

Iniciativa o movimiento dentro de la industria de la moda que busca abordar y mitigar los impactos ambientales y climáticos asociados con la producción y el consumo de prendas de vestir. Se enfoca en promover prácticas sostenibles, como la utilización de materiales ecoamigables, la reducción de desechos y emisiones, y la promoción de la transparencia en toda la cadena de suministro de moda. Este movimiento busca impulsar un cambio positivo hacia una moda más responsable desde el punto de vista ambiental.

### Favicon

Pequeño icono gráfico o logotipo que se muestra en la pestaña del navegador web junto al título de la página web. También aparece en la barra de direcciones y en la lista de marcadores

o favoritos del navegador. Es una forma de identificar visualmente un sitio web y proporcionar una marca distintiva incluso cuando se tienen múltiples pestañas abiertas en el navegador.

### Feeds de datos

Conjuntos de información estructurada que se transmiten regularmente de una fuente a otra de manera automatizada. Pueden contener una variedad de datos, como inventario de productos, precios, eventos, noticias y más. Se utilizan en comercio electrónico, publicidad digital, medios de comunicación, finanzas y redes sociales para mantener la información actualizada en diferentes sistemas y plataformas. Los *feeds* de datos son fundamentales para la automatización de procesos y la mejora de la eficiencia en diversos sectores.

### Fidelización del cliente

Estrategia que incentiva a los clientes a comprar repetidamente en un sitio web. Se logra mediante un excelente servicio, incentivos adicionales y la construcción de relaciones sólidas. Los programas de fidelización, como tarjetas de puntos y descuentos exclusivos, premian la repetición de compras, aumentando la satisfacción del cliente y generando ventas y beneficios adicionales.

### Fintech

Abreviatura de “tecnología financiera”. Se refiere a las empresas que utilizan la tecnología para ofrecer servicios financieros de manera más eficiente, innovadora y accesible. Estas empresas pueden abarcar una amplia gama de áreas, como pagos móviles, préstamos *peer-to-peer*, gestión de inversiones, criptomonedas y más. La *fintech* está transformando la industria financiera al proporcionar soluciones digitales que satisfacen las demandas cambiantes de los consumidores y empresas.

### Fondos Next Generation EU

Programa de recuperación económica lanzado por la Unión Europea en respuesta a la crisis provocada por la pandemia de COVID-19. Estos fondos tienen como objetivo principal im-

pulsar la recuperación económica y la resiliencia de los Estados miembros de la UE, financiando proyectos en áreas clave como la transición verde, la digitalización, la cohesión social y la competitividad económica.

### Formato SaaS

SaaS (siglas de *software as a service*) es un modelo de distribución de *software* en el que las aplicaciones se entregan a los usuarios a través de internet, en lugar de requerir descargas o instalaciones locales. Los usuarios acceden al *software* a través de un navegador web o una aplicación específica, y pagan por su uso generalmente mediante una suscripción periódica. SaaS elimina la necesidad de gestionar la infraestructura de *hardware* y *software* subyacente, y ofrece escalabilidad y flexibilidad a los usuarios.

### Front-end

Parte de un sitio web o aplicación que los usuarios interactúan directamente. Incluye todo lo que se ve y con lo que se interactúa, como diseño, diseño de interfaz de usuario, contenido y funcionalidades visibles.

### Fulfillment híbrido

Estrategia logística de *ecommerce* que combina elementos de cumplimiento interno (*in-house*) y el cumplimiento tercerizado. En este modelo, algunas operaciones, como el almacenamiento y la gestión de inventario, pueden ser realizadas internamente por la empresa, mientras que otras, como el procesamiento de pedidos y la entrega, son gestionadas por un socio externo. Este enfoque ofrece flexibilidad y escalabilidad a las empresas para satisfacer las necesidades cambiantes del negocio y del cliente.

### Fulfillment por Amazon (FBM)

El *fulfillment by merchant* es un modelo de cumplimiento de pedidos en el que el vendedor es responsable de almacenar, empaquetar y enviar sus productos directamente a los clientes. A diferencia del programa FBA de Amazon, donde Amazon se encarga de estas tareas, en FBM el vendedor gestiona todo



## 6 » Glosario del comercio electrónico transfronterizo

el proceso logístico internamente o a través de servicios de terceros. Esto proporciona a los vendedores más control sobre el proceso de cumplimiento, aunque también implica una mayor responsabilidad y trabajo logístico.

### **Fulfillment por Amazon (FBA)**

Servicio ofrecido por Amazon en el que la empresa almacena, empaqueta y envía los productos de los vendedores a los clientes. Con FBA, los vendedores envían sus productos al almacén de Amazon y la empresa se encarga de la logística de almacenamiento y envío cuando se realiza una venta. Esto permite a los vendedores externalizar la gestión logística y beneficiarse de la infraestructura de distribución de Amazon.

### **Fulfillment propio (in-house)**

Implica que una empresa maneje internamente la logística de sus pedidos en lugar de subcontratarla. Esto incluye almacenamiento, selección de productos, embalaje y envío. Ofrece control directo sobre la calidad del servicio y los costos, pero requiere inversiones en infraestructura y personal. Es una opción para empresas que buscan una gestión logística más personalizada y controlada.

### **Funnel de conversión**

Ver Embudo de conversión.

## G »

### **Generación de marca**

Ver *Branding*.

### **Gestión de disputas de clientes**

Proceso de manejar y resolver problemas o conflictos entre una empresa y sus clientes. Implica recibir, investigar y resolver quejas o reclamaciones de los clientes de manera eficiente y efectiva. Esto puede incluir problemas con productos o

servicios, facturación incorrecta, o malentendidos en las comunicaciones. La gestión de disputas generalmente implica establecer procedimientos claros para recibir y procesar quejas, investigar a fondo cada situación, comunicarse de manera efectiva con los clientes y buscar soluciones que satisfagan tanto a la empresa como al cliente, promoviendo así la satisfacción del cliente y la lealtad a largo plazo.

### **Gestión de marca**

Ver *Branding*.

### **Gestión de stocks**

Implica administrar eficientemente el almacenamiento de los productos de una empresa. Esto permite conocer la disponibilidad y cantidades de artículos para regular la oferta del *ecommerce*. El control de inventario optimiza las ventas, reduce costos y mejora la experiencia del usuario, lo que se traduce en mayor rentabilidad para el negocio. Al mantener un equilibrio entre la oferta y la demanda, se evitan excedentes o faltantes, asegurando una operación fluida y satisfactoria para clientes y empresa. Es una práctica fundamental para garantizar la eficacia y la rentabilidad en el comercio electrónico.

### **Gestión del feed de productos**

Ver *Feed* de datos.

### **Gestión integral de la venta**

Proceso que abarca todas las etapas desde la identificación de clientes potenciales hasta la entrega del producto o servicio, incluyendo actividades como *marketing*, ventas, atención al cliente y logística, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente y maximizar los ingresos de la empresa.

### **Google Trends**

Herramienta gratuita de Google que proporciona datos sobre la popularidad relativa de las búsquedas de palabras clave en el motor de búsqueda de Google a lo largo del tiempo y en diferentes regiones geográficas.

## H »

### **Hub**

Centro o punto centralizado que actúa como elemento de conexión o concentración de actividades, servicios o información en un área específica. Puede referirse a un lugar físico o virtual que facilita la interacción y el intercambio de recursos entre diferentes partes interesadas o usuarios.

## I »

### **Inbound marketing**

Estrategia que consiste en atraer clientes potenciales mediante contenido atractivo como blogs, vídeos, y redes sociales, guiándolos a través del embudo de compra. Es una estrategia efectiva y rentable para convertir extraños en clientes y defensores de la marca al crear relaciones significativas y proporcionar valor antes de la compra.

### **Influencer**

Persona con autoridad, conocimiento o una relación sólida con su audiencia, que tiene el poder o la capacidad de condicionar en las decisiones de compra o en las opiniones de otros usuarios en línea. A través del *marketing de influencers*, las marcas colaboran con ellos para alcanzar sus objetivos comerciales, aprovechando su capacidad para generar ventas, *leads* o *engagement*. Los *influencers* pueden ser famosos, expertos, *bloggers* o creadores de contenido con una gran base de seguidores en redes sociales como Instagram, Twitter o Facebook.



## 6 » Glosario del comercio electrónico transfronterizo

### K »

#### Kit Digital

Iniciativa del Gobierno de España cuyo objetivo es subvencionar la implantación de soluciones digitales disponibles en el mercado para conseguir un avance significativo en el nivel de madurez digital.

#### KO (ventas fallidas).

Abreviatura de *knockouts* (noqueos). Ventas fallidas o pérdidas. En el contexto de ventas, cuando un vendedor no logra cerrar una venta, se considera un KO o una venta fallida. Esto puede ocurrir por diversas razones, como la falta de interés del cliente, objeciones no superadas, competencia más fuerte, entre otros factores. Analizar los KO puede ayudar a identificar áreas de mejora en el proceso de ventas.

### L »

#### Lead magnet

Herramienta esencial en el *marketing* digital. Consiste en ofrecer contenido valioso y gratuito a una audiencia a cambio de su información de contacto, como nombre, correo electrónico y teléfono. El objetivo es convertir a los visitantes de tu sitio web en *leads* cualificados, aumentando así las posibilidades de conversión en ventas. Para crear *lead magnets* efectivos, es crucial conocer al *buyer persona* y sus necesidades. El contenido debe ser de alta calidad para garantizar que el usuario perciba el valor de proporcionar sus datos.

#### Leads

Persona o empresa que ha mostrado interés en los productos o servicios de una empresa al proporcionar sus datos persona-

les. Desde la perspectiva del *marketing*, un *lead* es un registro en la base de datos de la empresa con el que se puede interactuar. Este interés se manifiesta cuando el usuario ofrece sus datos a cambio de algún beneficio, como acceso a contenido exclusivo, registro en un webinar o descarga de material informativo.

#### Live tracking

Seguimiento en tiempo real de la ubicación, movimiento o actividad de un objeto, persona o vehículo utilizando tecnología de posicionamiento global (GPS), redes de comunicación inalámbrica u otras tecnologías similares. Este término es comúnmente utilizado en aplicaciones de logística, transporte, seguridad, deportes y actividades al aire libre, entre otros ámbitos.

#### Livestreaming ecommerce

Forma de comercio electrónico en la que se transmiten eventos en vivo en línea, donde los espectadores pueden interactuar en tiempo real mientras realizan compras directamente desde la transmisión.

#### Logística inversa

Gestión del retorno de productos adquiridos. Implica procesos como devoluciones, cambios, reembolsos y la gestión de productos usados, con el objetivo de recuperar, reacondicionar o eliminar adecuadamente los artículos devueltos. Esto busca mejorar la experiencia del cliente, reducir costos y minimizar impactos ambientales.

#### Loyalty

Programas o estrategias diseñadas para fomentar la lealtad de los clientes. Estos programas pueden incluir incentivos como puntos de recompensa, descuentos exclusivos, ofertas personalizadas, membresías VIP, entre otros, con el fin de mantener a los clientes satisfechos, fomentar compras repetidas y aumentar el valor del ciclo de vida del cliente.

### M »

#### Madurez digital

De un país se refiere a su capacidad para adoptar, implementar y aprovechar eficazmente las tecnologías digitales en todos los aspectos de la sociedad, incluyendo el gobierno, la economía, la educación y la vida cotidiana de sus ciudadanos. Esto implica tener una infraestructura digital sólida, acceso generalizado a internet y tecnologías digitales, así como una población con habilidades digitales desarrolladas. Además, implica la capacidad de utilizar estas tecnologías para mejorar la eficiencia, la innovación y el desarrollo económico en el país.

#### Marketing automation

Uso de *software* para automatizar y optimizar procesos de *marketing*, como el envío de correos electrónicos, la gestión de campañas, la segmentación de clientes y el seguimiento de acciones en línea. Permite a las empresas mejorar la eficiencia, personalizar la interacción con los clientes y aumentar la generación de *leads* y las conversiones mediante la automatización de tareas repetitivas y la implementación de flujos de trabajo automatizados.

#### Marketing de contenidos

Estrategia de *marketing* que se enfoca en crear y distribuir contenido relevante y valioso para atraer, involucrar y retener a una audiencia específica. Este contenido puede incluir artículos, blogs, vídeos, infografías y más, con el objetivo de generar interés en la marca y establecer relaciones duraderas con los clientes.

#### Marketing de influencer

Estrategia en la que las empresas colaboran con personas que tienen seguidores en las redes sociales para aumentar la exposición de la marca. Los *influencers* utilizan su credibilidad y alcance en línea para promocionar productos, servicios o marcas, lo que ayuda a las empresas a llegar a una audiencia más amplia y potencialmente aumentar las ventas.



## 6 » Glosario del comercio electrónico transfronterizo

### Marketing intercultural

Disciplina que se enfoca en adaptar las estrategias de *marketing* a diferentes culturas y contextos sociales. Se basa en comprender las normas, valores, creencias y comportamientos de distintos grupos culturales para desarrollar campañas efectivas y respetuosas. Implica adaptar el mensaje, los productos, los canales de distribución y las tácticas de promoción para satisfacer las necesidades y preferencias específicas de cada grupo cultural, reconociendo la diversidad y promoviendo la inclusión. El *marketing* intercultural busca evitar estereotipos y malentendidos culturales, fomentando la comunicación efectiva y el respeto entre diferentes culturas.

### Marketing mix

Conjunto estratégico de acciones y tácticas destinadas a asegurar el éxito de un producto o servicio, desde su concepción hasta su llegada al mercado o punto de venta. Este modelo se basa en herramientas fundamentales como las 4 pes del *marketing* (producto, precio, distribución y promoción) y otras estrategias emergentes.

### Marketplace reviews

Ver Reseñas de clientes.

### M-commerce

Compra de bienes utilizando un teléfono móvil. Es esencial que las empresas consideren todo el proceso de compra en dispositivos móviles, desde la búsqueda de productos hasta el pago. Con un crecimiento significativo en las compras móviles, es crucial anticiparse a las necesidades de los usuarios, detectar posibles problemas y ofrecer un excelente servicio para fomentar la repetición de compras.

### Mercado electrónico híbrido

Combina características de diferentes tipos de mercados en línea, como B2B, B2C y C2C. Estas plataformas permiten transacciones entre empresas y consumidores, ofreciendo diversas opciones como subastas, ventas al por mayor y al por menor.

Son flexibles y adaptativos, pero pueden ser complejos de gestionar debido a la diversidad de funciones y modelos de negocio integrados.

### Modelo Interchange++ (IC++)

Método de tarificación utilizado en la industria de pagos electrónicos, especialmente en el procesamiento de transacciones con tarjetas de crédito y débito. En este modelo, los comerciantes pagan una tarifa compuesta por dos componentes principales: el "intercambio" (*interchange*), que es una tarifa establecida por las redes de tarjetas (Visa, Mastercard, etc.) y las tarifas de procesamiento adicionales establecidas por el proveedor de servicios de pago. Esto contrasta con el modelo de tarifa plana donde se cobra una tarifa fija por cada transacción. El modelo IC++ puede ofrecer más transparencia y flexibilidad para los comerciantes, pero también puede resultar en costos variables según el tipo de tarjeta y otros factores.

### Modelo on-premises

Implica la gestión de infraestructura de TI dentro de las instalaciones de una organización en lugar de utilizar servicios en la nube. Proporciona control total, seguridad y personalización, pero requiere altos costos iniciales, tiene escalabilidad limitada y demanda mantenimiento y actualizaciones continuas.

## N »

### Normas de Responsabilidad Ampliada del Productor (RAP)

Establecen que los productores deben asumir la responsabilidad financiera y operativa de la gestión de residuos generados por sus productos. Esto implica diseñar productos para facilitar su reciclaje, establecer sistemas de recolección y reciclaje, y cumplir con regulaciones ambientales relacionadas con la eliminación adecuada de residuos.

### Normativa reguladora del comercio electrónico internacional

Estrategia comercial que integra diversos canales de venta (como tiendas físicas, tiendas en línea, aplicaciones móviles y redes sociales) para ofrecer una experiencia de compra coherente y fluida a los clientes, permitiéndoles interactuar y comprar productos a través de múltiples puntos de contacto.

### Notoriedad de marca

Grado en que una marca es reconocida y recordada por los consumidores en relación con sus competidores, lo que influye en la preferencia y la elección de productos o servicios.

### NPS (*net promoter score*)

Métrica que mide la satisfacción y lealtad del cliente al preguntarles si recomendarían un producto o servicio. Se calcula restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores, lo que proporciona un número entre -100 y +100, indicando la percepción general de la marca.

## O »

### Omnicanal

Estrategia comercial que integra diversos canales de venta (como tiendas físicas, tiendas en línea, aplicaciones móviles y redes sociales) para ofrecer una experiencia de compra coherente y fluida a los clientes, permitiéndoles interactuar y comprar productos a través de múltiples puntos de contacto.

### Open banking

Sistema que permite a los usuarios compartir sus datos entre diferentes instituciones financieras de manera segura y controlada. Esto facilita la competencia, la innovación y la creación de nuevos servicios financieros a través de la colaboración y el intercambio de datos entre distintos proveedores.



## 6 » Glosario del comercio electrónico transfronterizo

### Open source

*Software* cuyo código fuente está disponible públicamente y puede ser utilizado, modificado y distribuido por cualquier persona de forma gratuita, sujeto a ciertas condiciones establecidas en su licencia de código abierto.

### Operaciones MIT

Transacciones de pago iniciadas por el comerciante (*merchant initiated transactions*) sin la presencia del pagador, basadas en un acuerdo preexistente entre el comerciante y el comprador. Ejemplos: incluyen pagos de suscripciones y renovaciones automáticas.

### Operaciones MO/TO

Las operaciones MO/TO (*mail order/telephone order*) son aquellas transacciones comerciales realizadas por correo o teléfono en lugar de en persona, comunes en comercio electrónico, pedidos por correo y ventas telefónicas.

### Operaciones TRA (*transaction risk analysis*)

Proceso de evaluación de riesgos en transacciones financieras electrónicas. Utiliza datos y algoritmos para identificar y gestionar riesgos de fraude y seguridad en tiempo real, permitiendo a las instituciones financieras tomar decisiones informadas para proteger contra transacciones fraudulentas y proteger a los clientes.

### Operador CEP

Empresa de paquetería y mensajería (*courier express and parcel*) que ofrecen un servicio de entregas rápidas y que transportan principalmente envíos de poco peso y con un volumen reducido.

### Optimización del catálogo de productos

La optimización del catálogo de productos (o *feeds* de productos) implica mejorar la presentación, descripción y organización de los productos en todos los canales de venta en línea de una empresa, para aumentar su visibilidad, atractivo y capacidad de conversión.

## P »

### P2B

Pagos de un particular a una empresa.

### Packing

Es el proceso embalaje, empaquetado y envasado de un producto.

### Packing list

Documento que proporciona detalles sobre los contenidos de cada paquete enviado en una transacción, y es fundamental para facilitar la gestión de inventarios y el despacho aduanero.

### Pago instantáneo

También llamados pagos inmediatos o en tiempo real, son transferencias de crédito que llegan a la cuenta de destino de forma inmediata.

### Pago WeChat

WeChat Pay, también conocido como Weixin Pay en China, es un servicio de pago móvil y billetera digital ofrecido por WeChat, con una amplia base de usuarios en China.

### Physical evidence

La evidencia física engloba todo lo que los clientes ven al interactuar con un negocio, como el entorno de venta (físico u *online*), el diseño del espacio, el logo, el empaquetado del producto y la presencia en redes sociales.

### Picking

Es el proceso de seleccionar y recoger productos del inventario para completar pedidos de clientes.

### PIM

Siglas de *product information management system*. *Software* capaz de orquestar la información de nuestros productos que se puede encontrar desperdigada entre mil sistemas, y asegurar que cada canal de venta tiene toda la información necesaria, incluyendo los precios pero también imágenes con características especiales y requerimientos más complejos

### Plan de expansión

Un plan de expansión internacional en *ecommerce* es un conjunto de estrategias y acciones diseñadas para aumentar la presencia y las ventas en línea de una empresa mediante la entrada a nuevos mercados o una mayor penetración en mercados internacionales ya presentes.

### Plataformas para crear tiendas

Estas plataformas de comercio electrónico permiten a las empresas crear tiendas en línea para vender sus productos y servicios. Algunas son Shopify, OpenCart, PrestaShop, Cafe24 o AVADA Commerce.

### Plugins/módulos

Son componentes de *software* que agregan funcionalidades específicas a una plataforma o sistema existente.

### POS

Un terminal punto de venta (TPV), también denominado *point of sale* (POS) en inglés, es un dispositivo que permite el procesamiento de pagos en los establecimientos comerciales.

### Posicionamiento web

Proceso de optimizar un sitio para aparecer en los primeros resultados de búsqueda orgánica, aumentando su visibilidad y tráfico *online*. Implica estrategias de contenido relevante, uso de palabras clave, optimización técnica y generación de enlaces de calidad para mejorar el *ranking* en buscadores como Google.



## 6 » Glosario del comercio electrónico transfronterizo

### PPC

El pago por clic, o *pay per click*, es un modelo publicitario en línea donde los anunciantes pagan al editor o propietario de la web donde sale el anuncio cada vez que alguien hace clic en su anuncio. Este método busca dirigir tráfico a los sitios web de los anunciantes y se basa en el coste por cada clic recibido, siendo la cantidad pagada por el anunciante proporcional a la cantidad de clics que recibe el anuncio.

### Precio medio de venta (PVA)

Ver *Average selling price* (ASP)

### Preguntas frecuentes dinámicas

Recurso en línea que se actualiza automáticamente según las consultas y comentarios de los usuarios, ofreciendo respuestas relevantes y actualizadas.

### Presencia online

Se refiere a la visibilidad y actividad de una física o jurídica en internet.

### Préstamos *peer-to-peer*

Los préstamos *peer-to-peer*, o P2P, son una forma de financiamiento que conecta directamente a prestamistas individuales con prestatarios, eliminando la necesidad de intermediarios financieros tradicionales como bancos u otras instituciones financieras. En este modelo, plataformas en línea actúan como intermediarios, facilitando la transacción entre prestamistas y prestatarios. Los prestatarios obtienen fondos a través de inversionistas que están dispuestos a financiar sus préstamos, mientras que los prestamistas pueden obtener rendimientos por su inversión en forma de intereses. Este enfoque suele ofrecer tasas de interés competitivas y procesos de solicitud más rápidos y simples en comparación con los préstamos tradicionales.

### Procesadores de medios de pago (PSP)

Entidades no financieras que integran los medios de pago y facilitan la conexión entre el cliente y el comercio. Algunos

de los más conocidos son Worldline, Stripe, Adyen, Worldpay o Paycomet, entre otros.

### Proceso de internacionalización online

Se trata del proceso de expansión de un negocio a través de internet hacia mercados extranjeros, adaptando estrategias y operaciones para satisfacer demandas internacionales.

### Product manager

El director de producto es la persona responsable de desarrollar y gestionar la estrategia y el ciclo de vida de un producto.

### Programa Amazon Prime Air

Servicio de Amazon que utiliza drones para la entrega de los pedidos.

### Protocolo seguro 3DS

Consiste en un estándar de seguridad para los pagos en línea que agrega una capa adicional de autenticación, generalmente mediante una contraseña o biometría, para verificar la identidad del titular de la tarjeta y reducir el riesgo de fraude.

### Proveedor de 3PL

Empresa especializada en ofrecer servicios logísticos externos (*third party logistics*), como transporte, almacenamiento, gestión de inventario y distribución.

### PSD2

La Directiva de Servicios de Pagos es una normativa de la Unión Europea que regula diversos aspectos, como el sistema de concesión de licencias para instituciones de pago, la transparencia en las condiciones y requisitos de información, los derechos y obligaciones de usuarios y proveedores de servicios de pago, así como los estrictos requisitos de seguridad para pagos electrónicos y la protección de los datos financieros de los consumidores.

### Publicidad online segmentada

Práctica de dirigir anuncios específicos a audiencias *online* seleccionadas en función de características demográficas, intereses o comportamientos.

### Público objetivo

Conjunto de individuos identificados como receptores potenciales de un mensaje publicitario o promocional. Este grupo demográfico comprende a las personas con mayor probabilidad de estar interesadas en un producto o servicio específico. En ciertos casos, esta audiencia específica puede ser particularmente restringida, especialmente cuando el producto es altamente especializado o tiene un costo elevado.

### Pure player

Empresa que opera exclusivamente en el ámbito digital, sin tener presencia física en el mundo *offline*.

## R »

### Red blockchain

Sistema descentralizado de rastreo digital que registra transacciones de manera segura y transparente en bloques enlazados mediante criptografía. Cada bloque contiene un registro de transacciones confirmadas que se agregan de manera cronológica. La red está distribuida entre múltiples nodos, lo que garantiza la integridad y la inmutabilidad de los datos sin depender de una autoridad centralizada.

### Registro de marca

Una marca o nombre comercial son títulos de propiedad industrial que conceden a su titular el derecho exclusivo de usar el signo registrado para los productos y/o servicios designados. Asimismo, otorgan el derecho a impedir el uso no autorizado de signos confundibles.



## 6 » Glosario del comercio electrónico transfronterizo

### Registro de página web

Implica asegurar un nombre de dominio único y vincularlo con una dirección IP en el sistema DNS, posibilitando así el acceso a la página en Internet.

### Registro y etiquetado de productos por la FDA

El registro y etiquetado de productos por la FDA se refiere al proceso de inscripción y etiquetado de productos regulados por la Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos (FDA) para garantizar su seguridad y cumplimiento normativo.

### Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)

También conocido como Reglamento (UE) 2016/679, establece normas para el tratamiento de datos personales por parte de personas, empresas u organizaciones que operan en la Unión Europea (UE). Este reglamento busca proteger la privacidad y los derechos de las personas en relación con sus datos personales.

### Reglamento geo bloqueo

El Reglamento de geo-bloqueo de la UE en el *ecommerce* prohíbe la discriminación geográfica injustificada dentro del mercado único.

### Reglamento P2B

Reglamento de la UE sobre las relaciones entre plataformas y empresas (Reglamento P2B) es el primer conjunto de normas para crear un entorno empresarial justo, transparente y predecible para las pequeñas empresas y los comerciantes en plataformas en línea.

### Reglamento P2B

El Reglamento P2B regula la relación en la UE entre los proveedores de servicios de intermediación en línea, motores de búsqueda en línea y las empresas que venden en ellos, buscando promover la transparencia y la equidad en el comercio digital.

### Remarketing

Una estrategia de *remarketing* eficaz comienza generando listas para campañas de *email marketing*, utilizando datos del usuario para enviar ofertas personalizadas. Esto aumenta la probabilidad de conversión y fidelización, al ofrecer una experiencia única y relevante basada en los intereses del usuario.

### Reseñas de clientes

Evaluaciones publicadas por usuarios que han probado un producto o servicio (*customer reviews*). Detallan funcionalidades, facilidad de uso y relación calidad-precio. Son cruciales en compras en línea, influyendo en decisiones de otros consumidores. Las plataformas de comercio electrónico ofrecen esta función, construyendo confianza y reputación.

### Responsible shopping

Comprar responsablemente significa entender que las decisiones de consumo afectan al medio ambiente y al entorno laboral de producción. Un consumidor responsable evita adquirir productos que tengan un impacto ambiental negativo o que violen los derechos humanos.

### Responsive

Capacidad de un sitio web o una aplicación para adaptarse y mostrar correctamente en diferentes dispositivos y tamaños de pantalla, como computadoras de escritorio, tabletas y teléfonos móviles. Un diseño web responsive garantiza una experiencia de usuario óptima independientemente del dispositivo utilizado.

### Retargeting

Estrategia de *marketing* digital que apunta a captar la atención de usuarios que han interactuado previamente con un sitio web o una marca, con el fin de aumentar las conversiones. El *retargeting* se enfoca específicamente en el ámbito digital para dirigirse a usuarios que hayan abandonado procesos de conversión en un sitio web. El *retargeting* se basa en cookies para optimizar la publicidad.

### ROI

Retorno de la inversión, en el contexto del comercio electrónico se refiere a la medida de la rentabilidad obtenida por una inversión realizada en una estrategia, campaña o actividad específica dentro de un negocio en línea. Es una métrica crucial para evaluar la eficacia de las iniciativas de *marketing*, publicidad, desarrollo de productos, mejoras en la plataforma, entre otros aspectos relacionados con el *ecommerce*.

## S »

### SAD

Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. Este sistema es una nomenclatura internacionalmente reconocida para la clasificación de mercancías, utilizado en aduanas de todo el mundo. El Sistema Armonizado permite una clasificación uniforme de las mercancías con el fin de facilitar el comercio internacional y simplificar los procedimientos aduaneros. Cada mercancía se asigna a un código específico en función de su naturaleza, composición y otros criterios definidos en el Sistema Armonizado. Esto ayuda a determinar los aranceles aduaneros, las regulaciones comerciales y las restricciones aplicables a las mercancías durante su importación o exportación.

### SCA (*strong customer authentication*)

Medida de seguridad requerida por la Directiva de Servicios de Pago revisada (PSD2) de la Unión Europea. Consiste en autenticar a los clientes de manera más robusta al realizar ciertas transacciones en línea, mediante el uso de al menos dos de los siguientes elementos: conocimiento (como contraseñas), posesión (como dispositivos móviles) e inherencia (como huellas dactilares).



## 6 » Glosario del comercio electrónico transfronterizo

### Scaleup

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), una compañía es considerada una scaleup si ha crecido a una tasa anual superior al 20% en número de empleados o facturación durante los tres años fiscales anteriores.

### SEM

Estrategia de *marketing* digital que implica la promoción de sitios web a través de anuncios pagados en motores de búsqueda para aumentar la visibilidad en línea (*search engine marketing*).

### SEO

Conjunto de técnicas y estrategias utilizadas para mejorar la visibilidad y el posicionamiento de un sitio web en los resultados orgánicos de los motores de búsqueda, aumentando así la cantidad y calidad del tráfico dirigido hacia él (*search engine optimization*).

### SEPA

Iniciativa de la Unión Europea que busca unificar los pagos en euros en toda Europa (*single euro payments area*). Facilita transferencias, domiciliaciones y pagos con tarjeta en euros entre países participantes, eliminando las diferencias entre los pagos nacionales e internacionales en euros y promoviendo la integración económica.

### SERP

La página de resultados del motor de búsqueda (*search engine results page*) es la lista de resultados devueltos por un motor de búsqueda en respuesta a una consulta. Contiene una lista de enlaces a páginas web, junto con otros elementos como fragmentos destacados, anuncios pagados, mapas y elementos enriquecidos. La SERP es crucial para el SEO, ya que determina la visibilidad y el tráfico de un sitio web.

### Servicio Internacional de Seguimiento de Paquetes (ITPS)

Sistema que permite rastrear el movimiento de paquetes enviados entre dos países. Proporciona información detallada sobre

el estado y la ubicación de los paquetes durante su transporte internacional, facilitando la gestión logística y brindando tranquilidad tanto a remitentes como a destinatarios.

### Servicio personalizado al cliente

En *ecommerce*, implica adaptar la experiencia de compra a las preferencias individuales de cada cliente, ofreciendo recomendaciones personalizadas, atención al cliente ágil y soluciones a medida para satisfacer sus necesidades específicas.

### Servicios logísticos integrales

Los servicios logísticos integrales abarcan la gestión completa de la cadena de suministros, desde el almacenamiento y transporte hasta la distribución, coordinando todas las etapas para optimizar la eficiencia y asegurar un flujo eficiente y continuo de bienes y servicios.

### Social ecommerce

Práctica de comprar y vender productos y servicios en línea a través de redes sociales. Impulsa las transacciones mediante la interacción social, como publicaciones en Facebook, tuits o imágenes en Instagram. Conocer qué redes sociales generan más ventas es crucial para orientar la estrategia de comercio electrónico y maximizar el retorno de inversión.

### Social listening

Práctica de monitorear y analizar el contenido de las redes sociales relacionado con un producto o marca, con el fin de mejorar la conexión con los clientes, el desarrollo de productos y otros aspectos clave.

### Spatial commerce

Consiste en el empleo de tecnologías de realidad aumentada y virtual para crear experiencias de compra inmersivas que fusionan el mundo físico y el virtual.

## T »

### Target

Ver Público objetivo.

### Tasa de abandono

Ver *Churn rate*.

### Tasa de abandono

Ver *ASA rate*.

### Tasa de abandono del carrito

Ver *Cart Abandonment rate*.

### Tasa de conversión

En el comercio electrónico, suele medir cuántos usuarios de una tienda *online* se convierten en clientes compradores. Se calcula de la siguiente manera: número de conversiones / número de usuarios totales x 100.

### TCO

Suma de los costes iniciales de implementación de una plataforma de comercio electrónico y todos los gastos operativos relacionados (*total cost of ownership*).

### Tecnología cloud

La computación en la nube ofrece una variedad de servicios, como almacenamiento de datos, seguridad, redes y aplicaciones de *software*, accesibles a través de internet. Utiliza una red de servidores remotos en lugar de depender de servidores físicos.

### Tecnología repricing automático

Supone, mediante el uso de un *software*, de la actualización automática de los precios en función de la información del mercado, la competencia y el propio *ecommerce*.



## 6 » Glosario del comercio electrónico transfronterizo

### Tiempo promedio en el sitio

Ver *Average time on site*.

### Tokenización

Proceso de seguridad que sustituye datos sensibles, como números de tarjetas de crédito, con tokens únicos. Estos tokens representan la información original pero no la revelan directamente, mejorando así la seguridad en las transacciones financieras al reducir el riesgo de exposición de datos. Ayuda a proteger la información confidencial y facilita transacciones seguras en línea y en tiendas físicas.

### TPV virtuales multidivisa

Es un sistema que permite aceptar pagos en diferentes monedas y convertirlos automáticamente a la moneda local de la empresa vendedora.

### Trace and track

Ver *Tracing tracking*.

### Tracing tracking

El seguimiento de envíos, conocido como *tracking and tracing*, permite localizar los paquetes en cualquier momento y seguir todo su recorrido. El término “*tracking*” se refiere al estado actual del envío, es decir, su ubicación y cualquier actualización relevante sobre su progreso. Por otro lado, el “*tracing*” proporciona una trazabilidad más detallada al ofrecer un historial completo de las etapas por las que ha pasado el paquete desde que fue enviado.

### Trazabilidad del envío

Permite seguir todo el proceso de envío del pedido realizado en línea, desde la preparación del paquete por parte del vendedor hasta su entrega al comprador final.

## U »

### Umbral de minimis

La exención de minimis es una política regulatoria que exige, en algunos países, a las importaciones de bajo valor de aranceles e impuestos.

### Upselling

Práctica de persuadir a un cliente para que compre un producto o servicio de mayor valor o de nivel superior al que originalmente estaba considerando.

### Usabilidad

Facilidad con la que los visitantes pueden usar un sitio web. Implica una navegación sencilla, diseño coherente, y contenido informativo y útil. Incluye métodos de medición y análisis de la eficiencia percibida en la interacción persona-ordenador, buscando la elegancia y claridad en el diseño web para una experiencia óptima del usuario.

### User experience (UX)

Ver Experiencia de usuario.

### User-friendly

Significa que algo, especialmente si está relacionado con ordenadores, interfaces y dispositivos móviles, es sencillo de utilizar.

### User-friendly checkout

Un proceso de *checkout* amigable para el usuario en el comercio electrónico simplifica la experiencia de compra con un diseño claro y simplificado, opciones de pago flexibles, seguridad transparente, opciones de envío variadas y la recuperación de carritos abandonados, mejorando la satisfacción del cliente y las tasas de conversión.

### UTM

Un código UTM (*urchin tracking module*) es un fragmento de texto que se agrega al final de una URL personalizada para rastrear el origen, medio y nombre de una campaña de *marketing* digital. Estos códigos son utilizados en analítica web, especialmente por herramientas como Google Analytics, para proporcionar un seguimiento detallado del tráfico y las conversiones generadas por cada campaña. Los códigos UTM permiten identificar qué campañas, anuncios o enlaces están generando resultados, lo que facilita la optimización de estrategias futuras.

## V »

### Valor medio de pedido (VMP)

Ver *Average order value* (AOV).

### Valor medio de transacción (VTA)

Ver *Average transaction value* (ATV).

### Venta cruzada

Ver *Cross-selling*.

### Venta híbrida

Estrategia de venta que fusiona la actividad en línea y en persona para brindar una experiencia de compra más completa y personalizada, donde las empresas emplean ambos canales para aprovechar lo mejor de cada contexto.

### Venta multicanal

Comercializar productos en más de una plataforma o lugar simultáneamente. Implica ofrecer productos tanto en la tienda en línea como en *marketplaces* o redes sociales como Facebook. Al adoptar este enfoque, los vendedores amplían su



## 6 » Glosario del comercio electrónico transfronterizo

alcance y aumentan las oportunidades de venta al estar presentes en múltiples canales de venta. Esta estrategia brinda a los consumidores una mayor accesibilidad y flexibilidad para realizar compras.

### Ventanilla Única para el IVA (OSS)

*One Stop Shop* (OSS, por sus siglas en inglés) es un sistema de la Unión Europea que simplifica la declaración y el pago del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) para empresas que venden bienes o servicios a consumidores finales en otros países de la UE. Permite a las empresas presentar una declaración de IVA en un único país de la UE en lugar de registrar el impuesto en cada país donde realizan ventas, siempre que el valor de la mercancía no sea superior a 150 EUR.

### Visitas únicas

Representan las veces que una dirección IP visita una página web. Este recuento excluye las visitas repetidas desde el mismo dispositivo.

### Voice commerce

La compra por voz es la acción mediante la cual los consumidores utilizan comandos de voz para buscar y comprar productos en línea.

## W »

### Wallet

Una cartera o billetera digital, también conocida como *e-wallet*, *digital wallet*, *electronic wallet* o monedero electrónico, se refiere a un sistema basado en tecnología digital que permite a las personas almacenar, gestionar y realizar transacciones financieras de forma segura a través de sus dispositivos móviles u ordenadores.

Potencia tu presencia internacional  
y alcanza el éxito en el comercio electrónico con



**ICEX** España  
Exportación  
e Inversiones

 **adigital**

