

COMERCIO DIGITAL INTERNACIONAL. UNA OPORTUNIDAD PARA LAS PYMES

Fernando Laviña-Richi

Enero de 2020

1. Identificación del tema

Uno de los problemas que tiene el sector exportador en España es la excesiva concentración de las exportaciones en pocas empresas de gran tamaño. Fuera de las llamadas empresas exportadoras regulares, hay un gran número de pymes que exportan poco y muy irregularmente. Sabemos que hay una alta rotación de la actividad exportadora entre las pymes. El 57% de todas las empresas exportadoras inician o reinician su actividad (116.431) y el 36% interrumpe su actividad (73.627), según datos de ICEX relativos a 2018.

Ante este escenario conviene prestar atención a las nuevas vías de internacionalización, principalmente las impulsadas por la digitalización. El crecimiento de los canales electrónicos y las plataformas de *e-commerce* son una realidad que de manera constante y acelerada se presentan como una oportunidad para la expansión internacional de las pymes.

Los nuevos mercados de crecimiento para las pymes pueden ser las plataformas digitales y es en estas plataformas donde muchas empresas pueden encontrar y desarrollar sus palancas de creación de valor.

2. Análisis

a) Una primera realidad, la falta de datos estadísticos

A pesar del dinamismo de la llamada economía digital, no tenemos datos estadísticos fiables sobre el comercio digital internacional. En cuanto a España hay distintas fuentes, pero no son suficientemente claras como para tener una perspectiva precisa del fenómeno, tanto en lo relativo a características como en cuanto a valor y a la tipología de las empresas.

La falta de estadísticas es importante en lo que respecta al comercio transfronterizo. Especialmente en el comercio entre empresas, dado que en este último segmento las

transacciones en el formato EDI (intercambio electrónico de datos) distorsionan el análisis.

Las estadísticas de comercio digital internacional no están recogidas en las estadísticas de aduanas. Por eso, la CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia) organiza la información estadística sobre *e-commerce* por CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas).

A pesar de la dificultad en la cuantificación del comercio digital internacional, las señales de su crecimiento son constantes. Actualmente, ocho de cada diez usuarios en todo el mundo utilizan los *marketplaces* al comprar en línea. Cada vez más consumidores comienzan su búsqueda utilizando primero un mercado electrónico (67%), en comparación con el 46% que usan los motores de búsqueda primero y el 24% que comienzan buscando en las redes sociales. (Fuente: programa eMarket Services de ICEX).

Recientemente Amazon informaba de que 8000 empresas españolas operan en su plataforma. Asimismo, los recientes lanzamientos de las plataformas de Alibaba, Aliexpress y Tmall aportaban una cifra de 3000 empresas (octubre 2019).

En cualquier caso, los datos disponibles y las tendencias ponen en evidencia que hay algunos sectores y actividades (turismo, viajes, servicios a empresas) para los cuales el comercio digital (la digitalización) supone un verdadero catalizador para su crecimiento tanto en los mercados domésticos como en los mercados internacionales.

b) Una primera aproximación al comercio digital internacional (CDI)

Para entender el comercio digital internacional hay que analizarlo desde distintos ángulos. Es como un prisma que presenta distintas caras; por eso, es difícil encontrar una definición universal sobre este fenómeno. El común denominador es que es un comercio facilitado por un canal digital (es decir, utilizando las herramientas o los habilitadores digitales). Todo el comercio digital tiene alguno (no necesariamente todos) de sus procesos (ciclo de compra: pedido, entrega, pago) facilitado o integrado por dicho canal.

Para entender este modelo, podemos fijarnos en los distintos elementos que describen sus características y nos ayudan en su análisis y clasificación.

¿Qué? (objeto de la transacción). Una de los puntos evidentes de clasificar el comercio digital tiene que ser la identificación del objeto de la transacción: bienes o servicios.

¿Quién? (actores de la transacción). Si se realiza el análisis desde la óptica de los protagonistas, en seguida encontramos una clasificación habitual: B2B, B2C, P2P, B2G, etc.

¿Dónde? (mercados de origen y destino). Se entiende que el comercio digital internacional comprende lo que se conoce como comercio transfronterizo, es decir, movimiento fuera de los límites del mercado doméstico.

¿Cómo? (forma en la que se produce la entrega de la transacción: entrega física o entrega digital). En esta aproximación, aparecen muchos modelos de negocio cuya descripción queda fuera del alcance de esta nota.

Esta nota técnica se centrará en las plataformas de comercio electrónico. Son plataformas que permiten tanto al comprador como al vendedor realizar todo o parte de su proceso de compra (ofrecer, promocionar, comunicar, solucionar el pago, la entrega...) a través del canal digital. Hay plataformas de alcance global (Amazon, Alibaba, ebay), aunque no se puede obviar que hay muchas plataformas de alcance sectorial (vertical).

3. Diagnóstico: comercio digital internacional y la ruta de la internacionalización de las pymes. ¿Son las plataformas digitales una alternativa a la exportación convencional?

La diversidad de modelos identificados hace difícil establecer patrones metodológicos que puedan abarcar todas las formas de comercio digital. Por eso, entendemos que puede ser de más utilidad estudiar cómo las grandes plataformas pueden cambiar la senda de internacionalización para las pymes.

Las plataformas son espacios digitales de conexión de oferta y demanda, puntos de encuentro entre los proveedores y sus clientes. Son una forma de entender esta relación que, en el ámbito de la exportación, supone un cambio importante tanto en la parte estratégica como en la operativa.

La diferencia en las técnicas y enfoque del comercio digital respecto al marketing tradicional ha dejado obsoletos para algunas pymes el proceso secuencial de algunas decisiones de la ruta de internacionalización convencional. Podemos señalar algunos de estos cambios que afectan de manera distinta en función del tipo de producto o de la capacidad de la empresa.

Distinto enfoque de la estrategia. El objetivo de crecimiento se centra en el cliente (individuo), no el mercado de exportación (territorio). En este sentido, las plataformas facilitan una herramienta que permite conocer de forma automatizada todos los datos que conectan a la empresa con los clientes. Así, se puede entender su comportamiento (comercial) de forma predictiva, de tal manera que la oferta de valor pueda anticiparse en tiempo y forma a la demanda individual o agrupada. Cuanto más se conozca al cliente, más y mejor se puede vender.

Nuevo alcance de la investigación de mercado. El mercado es la plataforma. Los datos clásicos para la selección de mercado pasan a un segundo lugar ante los datos propios de la plataforma: usuarios conectados, dispositivos, activos, penetración de internet, etc.

La clasificación arancelaria de los productos es sustituida por las categorías en las que la plataforma organiza su oferta (ver ejemplo de Amazon).

Los datos de aduanas o estadísticas de comercio exterior dejan de ser relevantes antes los datos de la propia plataforma (número y perfil de compradores y vendedores).

Selección del canal versus selección de la plataforma. En el comercio digital, la plataforma actúa no solo como mercado de destino, sino como un ecosistema que facilita la relación e interacción con los clientes finales. Es también el propio canal de distribución. Es un nuevo modelo híbrido donde se solapa el concepto de mercado y de canal.

La plataforma diluye al distribuidor y, en comparación con el modelo convencional, la exportación directa (una empresa cuenta con una tienda en destino) y la indirecta (una empresa vende a través de la plataforma) se solapan. Se puede decir que es un modelo de *piggyback* digital.

Definición del producto exportable (propuesta de valor internacional). El valor se forma mediante la mezcla del componente tangible y los intangibles (producto más servicio). El cliente desea comprar al menor precio y recibir el producto o servicio lo antes posible. Juntos ambos componentes, proporciona la experiencia del consumidor. Si esta es buena, se anima a una recomendación y, en definitiva, a una repetición (rotación de la experiencia). Las plataformas ofrecen una garantía al comprador de que la experiencia sea homogénea, perdiendo relevancia el origen del producto. El cliente exige que dicha experiencia de compra sea igual, independientemente de por qué camino o canal consuma.

Segmentación y personalización de la oferta. El grado de personalización es tan alto que deja con poca utilidad estratégica las técnicas de segmentación tradicional.

Gestión del precio y de margen. La venta B2C transfronteriza exige reconfigurar el escandallo de exportación tradicional. La distribución del valor añadido y del margen se reparte de manera diferente. El concepto de elasticidad-precio se gestiona *on-line*. Movimientos de precio en la oferta provoca rápidamente cambios en las ventas.

Operativa internacional. La preparación de una empresa con tienda digital propia para su desarrollo internacional pasa por negociar y establecer su pasarela de pago, establecer acuerdos con los proveedores logísticos (incluidos trámites aduaneros), traducir la web y desarrollar su posicionamiento *on-line*. Todos estos procesos pueden estar incluidos dentro de los servicios de una plataforma (como Amazon FBA), acelerando para una pyme su comercio digital internacional.

Nuevo perfil de las alianzas. El socio logístico es clave en la estrategia digital internacional. Los aliados comerciales tradicionales (importadores, distribuidores, consorcios de exportación, agrupaciones comerciales, etc.) pierden valor e importancia frente al socio logístico.

Nuevo perfil de *export manager*. Los responsables de la expansión digital internacional tienen que aprender nuevas claves y desarrollar competencias y habilidades que no estaban hasta ahora incorporadas en sus funciones. Comprender la cultura digital o la tecnología comercial que permite vender en Alibaba o Amazon puede tener más impacto en la cuenta de resultados que comprender la diferencia entre el mercado de Francia o Alemania.

Oportunidades y barreras. Son evidentes las oportunidades que para la expansión internacional de la empresa ofrece el comercio digital: reducción de tiempo de expansión en mercados internacionales, mejora de la gestión y de las operaciones, reducción de costes en el proceso de ventas, mejora en el conocimiento y gestión del mercado y del cliente.

Aunque una pyme no tenga una gran propensión a exportar, puede encontrar muchas facilidades para crecer internacionalmente gracias a las nuevas tecnologías. El diseño, configuración y entrega de la propuesta de valor de la empresa es más rápida, fácil y controlable gracias a la digitalización.

De forma adicional, se puede acotar aún más las ventajas específicas que para una pyme supone canalizar sus ventas *on-line* en una plataforma: acceso a herramientas, plantillas y protocolos ya diseñados y operativos; mejora de la exposición de la marca;

acceso a soluciones operativas de tipo logístico, pago... que ya están resueltas por la plataforma; transparencia de costes y márgenes; reducción de costes administrativos; gestión de cobro.

¿Son distintas las barreras para una pyme en el desarrollo de su expansión internacional vía comercio digital que vía modelo tradicional? Los obstáculos principales que las empresas señalan a la hora de empezar su desarrollo internacional vía comercio electrónico son muy parecidos a las barreras de la exportación convencional: barreras derivadas del tamaño, medido este por cualquiera de sus magnitudes (volumen de ventas, capacidad de fabricación, recursos humanos, capacidad financiera), insuficiencia de los recursos, barreras de conocimiento (poco acceso a la tecnología y poca información sobre sus posibilidades).

Es importante señalar que, en el caso de las plataformas como vía de crecimiento internacional, el poder de negociación de las pymes es nulo frente a las condiciones (precio, comisiones) comerciales impuestas por los proveedores. También debemos apuntar la extraordinaria competitividad vía precio de las mismas. Eso provoca poca fidelidad en los clientes.

Avances tecnológicos. El nuevo comercio digital. Existe un consenso amplio sobre el cambio acelerado que los avances tecnológicos (inteligencia artificial, Internet de las cosas, realidad virtual, impresión 3D, *blockchain* y 5G) provocan en los procesos de negocios. Obviamente, el proceso de internacionalización de las empresas no está al margen de estos cambios. Con un somero repaso por las posibilidades que ofrecen estas tecnologías, se aprecia que los modelos actuales del comercio digital internacional pueden experimentar una gran transformación.

Cliente digital, cliente internacional. El modelo del comercio digital internacional (CDI) se basa en que la empresa digitalizada tiene más herramientas y capacidades a la hora de mejorar su interlocución (conexión) con su cliente internacional ya que puede personalizar la venta y mejorar el servicio posventa. Esa conexión puede hacerse con distintos soportes digitales, incluso de manera simultánea, aunque el móvil va ganando importancia como dispositivo de conexión.

El consumidor digital es muy exigente en cuanto al precio y el tiempo de entrega, que se han convertido en los elementos fundamentales de la decisión de compra. El consumidor siempre compara precios; es la primera actividad de su proceso de compra. Eso hace que el origen del producto sea menos relevante.

Parece que el comportamiento y proceso del comprador *on-line* es similar en muchos países: identificación de la necesidad, búsqueda de información, comparación de precios, análisis de las referencias (redes sociales) y evaluación posventa.

La radiografía del consumidor nos muestra un perfil muy exigente y que demanda la igualdad de trato y condiciones del proveedor, independientemente de si realiza todo o parte de su compra en su vertiente digital o física. El cliente exige que dicha experiencia de compra sea igual, independientemente de por qué camino o canal consume.

Es un consumidor que valora la experiencia, mezcla de un producto y de servicio, de manera que las reseñas y valoraciones de otros consumidores son un filtro muy importante en su decisión.

4. Conclusiones

Sabemos que el ecosistema conformado por las nuevas plataformas digitales es por su propia esencia un ecosistema internacional, pero también sabemos que la vía de la internacionalización digital está todavía pendiente de ser plenamente utilizada por las empresas, tanto en su vertiente B2B como en su vertiente B2C.

La existencia de las plataformas impulsa el crecimiento de las pymes que se lanzan al comercio digital internacional. Las plataformas hacen que los procesos sean más homogéneos y que el comprador no perciba el país de origen como un elemento importante en la decisión de compra. Esto supone una oportunidad para las pymes en su expansión internacional.

El nuevo espacio competitivo de la empresa se define por y dentro de la plataforma digital en la que opera. La senda tradicional de internacionalización pierde relevancia en un contexto de transformación digital. Eso supone cambiar el concepto de mercado desde el punto de vista geográfico por el de mercado digital donde la barrera del espacio no es tan determinante.

Las empresas que optan por el comercio digital como vía de crecimiento de su negocio y de su expansión internacional pueden cambiar y mejorar su proceso de generar valor, aprovechando algunas de las siguientes posibilidades:

- Reducción de costes: la expansión internacional se ve favorecida por la caída de los costes de intermediación. Reducción de los costes de distribución.
- Aumento de ventas: se amplía la base de clientes, se facilita el proceso de compra y la respuesta comercial, se facilita la escalabilidad de los negocios.

Conviene dejar claro que el modelo de exportación digital no es una solución para todas las empresas que quieren crecer en el exterior. Muchas veces será complementario al modelo tradicional.

Las plataformas exigen un nivel de profesionalidad en el servicio muy alto. Su forma de trabajo y condiciones de servicio son muy exigentes. Esto implica que, para aprovechar las ventajas de esta oportunidad, se necesita una buena preparación. No es una estrategia para todo tipo de productos ni para todo tipo de empresas.

También parece oportuno recordar que, cuando hablamos de comercio internacional digital, no estamos hablando de transformación digital de las pymes. Dicho de otra manera, la digitalización no es lo mismo que el *e-commerce* (aunque están muy relacionadas).

5. Propuestas

- a) **Mejorar las estadísticas.** Realizar un esfuerzo de medición y cuantificación del fenómeno para poder entender mejor sus consecuencias. Los datos actuales no parece que reflejen bien el fenómeno.
- b) **Desarrollar un perfil de la empresa exportadora en su vertiente de internacionalización digital:** número de empresas, volumen de comercio, propensión al *e-commerce*...
- c) **Analizar y entender el impacto y potencial de las plataformas digitales y el *e-commerce*,** no solo como nuevo ecosistema, sino también como un conjunto de nuevas herramientas para la internacionalización de las pymes. Ver si las soluciones basadas en las plataformas pueden ayudar a reducir la rotación o la mortandad de las pymes en su actividad convencional de exportación.
- d) **Focalizar los programas de los organismos de promoción.** La explosión del comercio digital internacional es imparable y no parece que los servicios y ayudas de las Administraciones públicas estén siendo adaptados para esta nueva realidad. La mutación de los sectores impulsada por la transformación digital no está siendo acompañada con una evolución metodológica y práctica de la senda de internacionalización de las empresas.
- e) **Ayudar a formar y desarrollar la figura del nuevo responsable o gerente de exportación** con nuevas competencias y gestión y habilidades que hasta ahora no estaban incorporados a sus funciones (por ejemplo, inteligencia



artificial, *big data*, etc.). La falta de conocimiento y talento para el desafío digital es quizá una de las barreras que las pymes tienen para aprovechar las oportunidades descritas.