Manual de comercio electrónico para la internacionalización

Fernando Aparicio Varas

ICEX España Exportación e Inversiones

Manual de comercio electrónico para la internacionalización

Fernando Aparicio Varas

ICEX España Exportación e Inversiones

El autor de esta publicación

Fernando Aparicio Varas es un profesional con más de 15 años de experiencia en diferentes áreas del negocio digital, con especial dedicación al comercio electrónico. Fue Director General de PayPal Spain y Director de la Cátedra de Riesgos en Sistemas de Información y Profesor del Área de Sistemas y Tecnologías de la Información del Instituto de Empresa. En la actualidad, es Director de Servicios Digitales de la empresa Amvos Consulting, consultora especializada en la prestación de servicios de comercio electrónico y estrategia digital.

Es asimismo codirector del Máster de International E-business en el Centro de Estudios Económicos y Comerciales (CECO), y Profesor del Instituto de Empresa Business School, la Universidad Complutense, la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), el Instituto Superior para el Desarrollo de Internet (ISDI), Kschool, The Valley o la Cámara de Comercio de Madrid.

Es Executive MBA por el Instituto de Empresa, licenciado en Derecho y Ciencias Políticas, habiendo realizado estudios de posgrado en la Universidad Libre de Bruselas. Es doctorando en Derecho Internacional, con especialización en aspectos jurídicos de los medios de pago en Internet, y ha obtenido el certificado oficial de los programas Google AdWords y Google Analytics.

Es colaborador de la revista *Ecommerce* News, habiendo publicado en otros medios de prensa escrita como *Expansión*, *Cinco Días*, *ABC*, *Baquía*, así como en blogs especializados en materia de comercio electrónico.

Índice

HAZ *SCROLL* PARA VER TODOS LOS CONTENIDOS DE LA PUBLICACIÓN

Introducción

CAPÍTULO 1
Características de un canal de venta *on line*

CAPÍTULO 2
Definición estratégica

CAPÍTULO 3
Diseño y programación: elementos principales

CAPÍTULO 4
Medios de pago *on line*: su alcance internacional

CAPÍTULO 5
Aspectos legales

CAPÍTULO 6
Operaciones y logística

CAPÍTULO 7
La promoción del canal de venta *on line*: *marketing* digital

CAPÍTULO 8
Los servicios de atención al cliente. Aspectos básicos de la analítica digital

Glosario

Lista de figuras

Lista de tablas

VOLVER AL PRINCIPIO

“La mejor forma de vender algo es no vender nada: gana la reputación, el respeto y la confianza de aquellos a quienes quieras vender”.

RAND FISHKIN

DIRECTOR GENERAL DE MOZ

Introducción

Pese a que se trata de un concepto que está en boca de todos, no es fácil encontrar una definición acotada de lo que constituye la economía digital o el comercio electrónico. Al tratarse de una realidad en constante evolución que se nutre de múltiples modelos de negocio, es complicado delimitar fronteras en un concepto tan amplio y dinámico como global en esencia.

"No encuentres clientes para tus productos, encuentra productos para tus clientes". Seth Godin

El creciente uso de contenidos por parte de las empresas como elemento de captación del interés del cliente; la incorporación cada vez más intensiva de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en los diferentes procesos productivos y de gestión, junto con el uso del comercio electrónico como uno de los principales canales de transacciones entre los diferentes agentes de la cadena de valor, todo ello ha provocado que las economías de los países adquieran una nueva dimensión, creándose un **sector transversal** dentro de este contexto tan amplio que es la economía digital.

Tradicionalmente se definía el comercio electrónico como **la compraventa de productos y servicios a través**

de sistemas electrónicos, independientemente de cuál fuera el medio de pago utilizado. Es decir, que se consideraba, por tanto, que la orden de compraventa tenía que ser realizada por medio de esa vía electrónica o digital.

El problema de esta definición es que excluye aquellos procesos de negociación y contratación en los que no se da un pago en tiempo real (gran parte del llamado comercio electrónico B2B), así como la utilización de otras formas de monetización de los productos y servicios (como los modelos publicitarios).

La realidad es que **muchos negocios digitales se nutren de manera híbrida de diferentes fuentes de ingresos**, con el objetivo (y en eso sí coinciden con los tradicionales) de llegar a una situación en la que, de forma sostenible, los ingresos sean superiores a los gastos.

Por ello, el punto de partida es no confundir el comercio electrónico con la mera adquisición de productos y servicios a través de Internet, pues el **comercio electrónico es mucho más que el acto de compra**. Incluye actividades muy diversas como: el suministro *on line* de contenido digital; la generación de *leads* comerciales a través de la web para su cierre *off line*; las transferencias electrónicas de fondos; los servicios posventa; las actividades de promoción y publicidad de productos y servicios; las comunicaciones entre fabricantes y comerciantes; las campañas de imagen de las organizaciones; la facilitación de los contactos entre los agentes de comercio; el seguimiento e investigación de mercados; los concursos electrónicos, etc. La casuística es tan amplia como rica en matices, con el denominador común a

todos ellos de reflejar un esfuerzo económico que espera un retorno de la inversión en un plazo determinado.

Así pues, vemos que **el ámbito del comercio electrónico es muy amplio**, tanto en lo que se refiere a las actividades como a las tecnologías que se pueden utilizar. El modo en que se aplique dependerá de las particularidades de cada empresa, los productos ofrecidos, los mercados, la propia estructura comercial de la organización y un sinfín de criterios estratégicos y tácticos.

El propósito de este Manual es ofrecer una perspectiva amplia que no se circunscriba únicamente a los modelos B2C (los centrados en la venta directa de productos y servicios al consumidor final), sino que incluya cualquier vía de negocio que pueda servir a las empresas para rentabilizar su inversión digital y para penetrar de manera sostenible en mercados nacionales e internacionales. El comercio electrónico, de hecho, es una parte más del **concepto de comercio multicanal**, que persigue la convergencia del canal *on line* con el *off line* de la manera más coherente posible.

La principal razón de este enfoque radica en que la realidad actual de Internet [1] demuestra la influencia que este medio ejerce sobre casi todos los sectores de actividad, con independencia del momento concreto en que se realice la venta. Así, en España, según datos del Boston Consulting Group, más de tres cuartas partes del PIB están relacionadas con Internet de manera directa o indirecta, cifra que se eleva notablemente en los países más maduros del medio digital como Estados Unidos, Reino Unido, Alemania o Francia. El desarrollo de una estrategia digital es materia obligada para permanecer competitivos en un entorno cada vez

más globalizado, precisamente, por el desarrollo comercial de Internet.

Asimismo, hasta hace muy poco el uso de medios electrónicos se consideraba limitado a las grandes organizaciones, las únicas con recursos suficientes para realizar inversiones en redes privadas (sistemas EDI) que permitiesen el intercambio de información digital con otras entidades.

Pero, a día de hoy, el desarrollo de la red en todos los países ha hecho posible que las empresas se planteen la oportunidad del comercio *on line* transfronterizo.

En este contexto, un factor determinante en el éxito de la expansión internacional es la **capacidad de generar confianza en los consumidores, porque no contar con ella sigue siendo aún una barrera**. El informe Flash Eurobarómetro 358 de junio de 2013 de la Comisión Europea muestra que los consumidores europeos confían más en la compra *on line* dentro de las fronteras nacionales (59%) que en la compra *on line* transfronteriza (36%), aunque más de la mitad (53%) de los consumidores europeos han realizado al menos una vez una de estas últimas compras, el doble que en 2006.

Actualmente, las ventas por Internet están en auge y no paran de desarrollarse y evolucionar en todos los sectores, independientemente del tamaño de las empresas. Tendemos cada vez más a movernos en un mercado global en el que el usuario busca lo que quiere a nivel nacional o mundial, y compra donde él quiere, por el motivo (precio, comodidad, amplitud de oferta) que él considere más importante.

Estudio de Caso

Un profesional de viaje comercial en China corre raudo al aeropuerto de Shanghái para tomar su vuelo de vuelta a España. Padre de dos hijos pequeños, se da cuenta de repente de que no les lleva ningún detalle a sus niños y compra apresuradamente un juguete en una tienda del aeropuerto. Se decide por una cucaracha-robot, ingenio que simula a la perfección los andares de tan urbano insecto, sabiendo de la gracia que les hará a sus pequeños. Su precio fue de 18 $. Cuando llega a casa, los niños no tardan ni 5 minutos en perder la cucaracha, lo que desencadena un minidrama familiar, ya que, efectivamente, los andares robotizados del bicho habían hecho la delicia de los chavales. El profesional decide subsanar el problema acudiendo a uno de los portales de comercio electrónico chino B2C, AliExpress, propiedad del todopoderoso Grupo Alibaba, donde, usando el buscador interno del sitio web, comprueba que existen más de 40 fabricantes del producto dispuestos a enviarlo a cualquier domicilio particular del mundo sin coste alguno de transporte. Finalmente, y tras chatear con uno de los fabricantes con sede en Hong Kong, el profesional encarga 20 cucarachas-robot por un precio total de 30 $, transporte incluido, es decir, a 1,5 $ la pieza. El pedido tardó 10 días en llegar, aunque había una opción de envío exprés de 3-4 días con un sobrecoste de 9 $. El dinero de la transacción, pagado con tarjeta de crédito, no fue a parar al fabricante de Hong Kong, sino que quedó guardado en un sistema de depósito (*escrow*) en el portal intermediario (Aliexpress), que no entregaría el dinero al vendedor hasta que no tuviera la confirmación de entrega correcta y de la total satisfacción del profesional con la compra realizada.

Esta es la nueva cadena de valor facilitada por Internet: **fabricante-consumidor final**. Tener en cuenta esta realidad es materia obligada para configurar nuestra estrategia digital y para ser conscientes de un fenómeno que irá en aumento y que supondrá amenazas para determinadas empresas y oportunidades para otras. Esto no significa que no haya espacio para la distribución, pero esta se ve obligada a reinventarse para competir en un escenario que se ha vuelto mucho más pequeño debido a Internet.

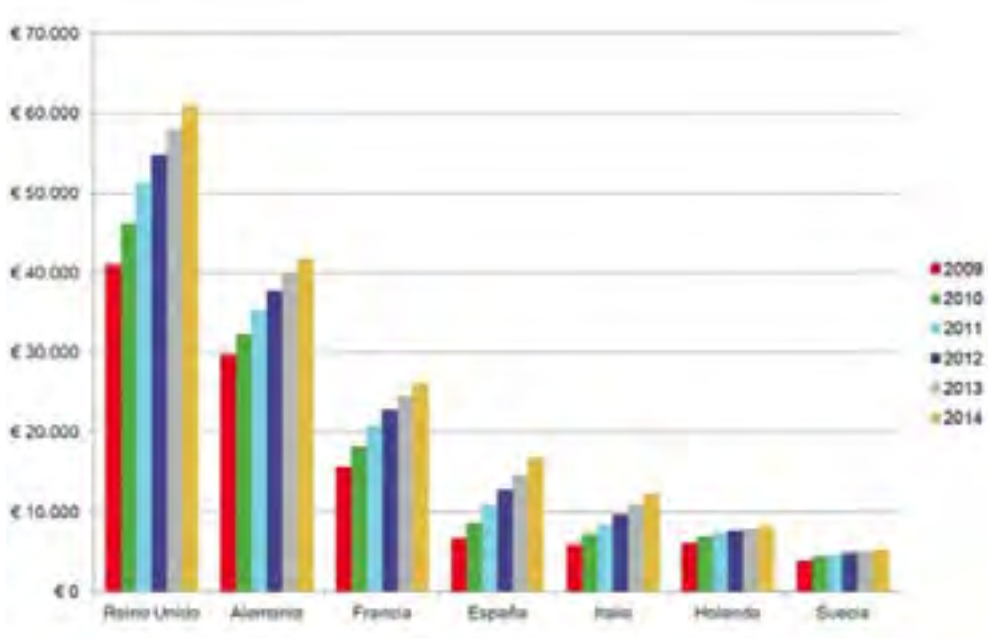
En este sentido, el comercio electrónico supone, para la mayoría de las organizaciones, **uno de los canales que deben ser tenidos en consideración a la hora de planificar la estrategia comercial internacional**. Esto se debe no solo a criterios (más o menos discutibles, como veremos más adelante) como el ahorro de costes o la mayor rapidez en la implementación del canal electrónico con respecto a los medios tradicionales sino, sobre todo, **a que los consumidores, tanto particulares como corporativos, ya compran en la red y demandan un acceso *on line* a nuestros productos y servicios.** Si no encuentran los productos de nuestra empresa, tendrán, como hemos visto, múltiples alternativas de compra.

La economía digital lleva aparejada algunas transformaciones clave en el modo tradicional de hacer negocios: la percepción de ciertos conceptos diferenciales, como **las estructuras *low cost*;** la facilidad en el acceso a la información y, por tanto, la necesidad de poder filtrar lo relevante de lo superfluo; la **generalización de un modelo de prueba y error como estándar de actuación**, muy alejado de los cánones de administración de la economía tradicional, son

conceptos clave del modo digital. El propio dinamismo de la economía digital obliga a una actualización de conceptos nuevos para los que no existe ni una experiencia previa ni un histórico de actuaciones del que extraer conclusiones. De aquí a un año, el presente libro no requerirá una mera actualización, sino que precisará ser escrito prácticamente de cero. De ahí la necesidad de que en los niveles directivos se interiorice un tipo de comportamiento que impulse la **tolerancia al fallo como eje principal de innovación**, factor clave de aprendizaje y motor para la toma de decisiones, según la empresa Canrock Ventures.

Como veremos en capítulos posteriores, esta falta de comprensión del cambio de mentalidad al que obliga el contexto digital es una de las razones principales del retraso de las empresas españolas con respecto a nuestros homólogos europeos.

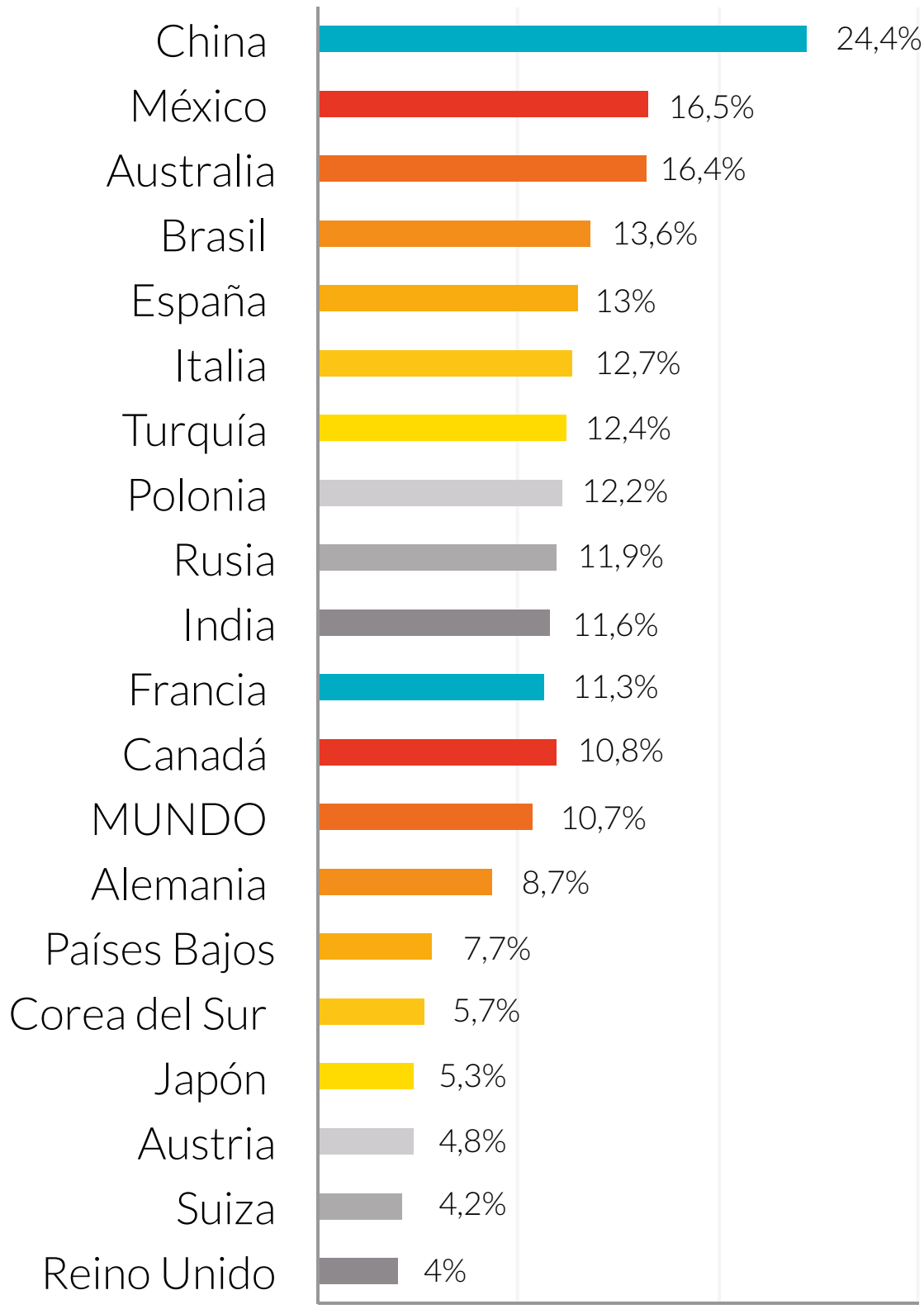
FIGURA 0.1. EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS B2C EN MILLONES DE EUROS



A modo de ejemplo, algunos de los países más avanzados en el desarrollo del comercio electrónico son los que están aprovechando este canal para comercializar sus productos

en el exterior, pues las barreras de entrada que a menudo encontramos en los canales tradicionales de distribución y los elevados costes de implantación de una red comercial en el extranjero hacen que en ocasiones las empresas opten por los medios electrónicos como la punta de lanza a la hora de decidirse a competir en mercados internacionales.

FIGURA 0.2. TASA DE CRECIMIENTO ANUAL COMPUESTO DE LAS VENTAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN MERCADOS SELECCIONADOS DE 2013 A 2018



¿Y cuáles son los motivos que han empujado a estas economías al negocio digital? Los beneficios del comercio electrónico no se limitan al mero incremento de ventas, sino que existen un sinfín de beneficios derivados de la implementación de una estrategia de comercio electrónico en la organización, **como canal alternativo o complementario al canal tradicional**:

1. **Acceso a más clientes potenciales gracias a una mayor cobertura geográfica**

   Los clientes pueden comprar los productos sin salir de casa, independientemente de donde residan, con lo que ampliar el radio de acción comercial a otras provincias o vender en el extranjero ya no es una barrera ni requiere de cuantiosas inversiones. De hecho, la mayor experiencia de las empresas europeas en la venta *on line* supone una amenaza para las empresas españolas, dada la facilidad de introducción de aquellas en el mercado español a través del comercio electrónico.

2. **Mayor conocimiento de los clientes**

   Una de las grandes ventajas del negocio digital es la inmensa capacidad de medición que proporcionan las herramientas de analítica digital [2]. Al permitir conocer y definir con gran precisión el perfil de los usuarios y el grado de interacción de estos con nuestra empresa, posibilitan que se **optimice la inversión en *marketing* a través de acciones segmentadas y totalmente medibles**. Como veremos en apartados posteriores, las herramientas actuales permiten tanto el conocimiento

exhaustivo del usuario como una comunicación bidireccional –una conversación y aprendizaje mutuos entre empresas y consumidores–, realidad impuesta por otra de las grandes tendencias del entorno digital: la presencia masiva de clientes, consumidores y socios en las redes sociales.

3. **Incremento de la notoriedad de la marca**

Refuerza el posicionamiento respecto a la competencia, así como las ventas globales. Aun si nuestro producto no puede venderse al consumidor final (comercio electrónico B2B), el uso de herramientas digitales para **poner a disposición de un potencial cliente corporativo toda la información posible sobre la propuesta de valor de nuestro producto o servicio debería ser el objetivo mínimo que toda empresa debería plantearse en el entorno digital**. La facilidad para transmitir información en formatos multimedia (fotos, vídeos, etc.) así como la interacción en tiempo real (chat *on line*, por ejemplo) permite que pueda haber comunicación en todo momento con los clientes a través de una total integración con todos los canales (web, móvil y redes sociales).

4. **Reducción y optimización de recursos del *back office***

Es decir, de todo lo que no está frente al cliente: mediante un sistema de comercio electrónico se puede destinar menos tiempo a tareas administrativas; se puede reducir la utilización de documentos; lograr una mayor precisión y una disminución de errores derivados de la introducción de datos (al ser esta menor), y se puede automatizar el con-

trol financiero y contable. Todo ello con múltiples opciones de integración con los sistemas internos de la compañía, como veremos en el apartado correspondiente.

5. **Mejora de los procesos logísticos**

   Mejor control del movimiento de mercancías, rapidez en la confirmación de ofertas y pedidos, optimización de la gestión de *stocks*, reducción de tiempos en la transmisión de información entre el proveedor y el cliente en entornos B2B, etc. La posibilidad de que la empresa vendedora no sea la misma que sirve los productos (modelo *dropshipping* que analizaremos en el apartado correspondiente) es una tendencia amplificada por los diferentes modelos de comercio electrónico y permite reducir la inversión en sistemas de almacenamiento.

6. **Repercusión estratégica**

   El canal digital obliga a un planteamiento serio sobre cómo mejorar la imagen y el servicio ante los clientes, ya que facilita la posibilidad de responder con más rapidez a las necesidades del mercado y crear así una barrera de entrada para aquellas organizaciones competidoras que no tengan desarrollada una estrategia de comercio electrónico. Este punto, como veremos en capítulos posteriores, es una de las principales debilidades de la oferta digital española.

7. **Beneficios financieros**

   La venta *on line*, además de suponer, en general, un **canal** más reducido en costes, supone en los casos B2C

un **pago al contado** para la empresa, lo que implica, en entornos de grandes volúmenes, una ventaja financiera en comparación con los modos habituales de cobro *off line*, tradicionalmente ligados a plazos de pago no inferiores a 30 días. La transición en múltiples sectores del B2B a B2C supone de facto una mejora en el flujo de caja que está detrás de gran parte de las decisiones fundamentales para desarrollar una estrategia de comercio electrónico.

Finalmente, tanto si el canal *on line* se configura como un complemento del canal tradicional en la estrategia, como si se trata de la única vía para que la empresa ofrezca sus productos y servicios, resulta el medio idóneo para realizar test de productos; analizar la aceptación de nuestros bienes y servicios locales por parte de mercados internacionales; llevar a cabo estudios de mercado, y un amplio abanico de actividades que permitirán a los profesionales de las áreas comerciales y de *marketing* tomar decisiones mucho más adecuadas a la realidad de los países a los que la empresa va a dirigir su estrategia internacional.

Asimismo, la necesidad de un **alineamiento con la estrategia de exportación –en el caso de que exista–, será otra área clave de coordinación**, habida cuenta de su estrecha relación y de la necesidad de contar con un enfoque conjunto que maximice la inversión en dos actividades cada vez más necesariamente unidas. Resulta impensable la penetración en mercados como Estados Unidos, China, Reino Unido, Alemania y Francia, por ejemplo, sin considerar que la madurez del entorno digital en los mismos obliga a dise-

ñar una estrategia de comunicación y/o venta digital para llegar a los potenciales clientes.

CAPÍTULO 1

Características de un canal de venta *on line*

CAPÍTULO ANTERIOR

CAPÍTULO SIGUIENTE

Este capítulo aborda la definición estratégica de un proyecto digital en función de sus mercados objetivo, de los clientes potenciales (B2B y B2C) y de la competencia. Revisaremos los principales modelos de negocio del entorno digital, su migración a móviles y el efecto disruptivo del canal on line *sobre la distribución tradicional.*

1.1. Internet como canal de venta real: algunas cifras esclarecedoras

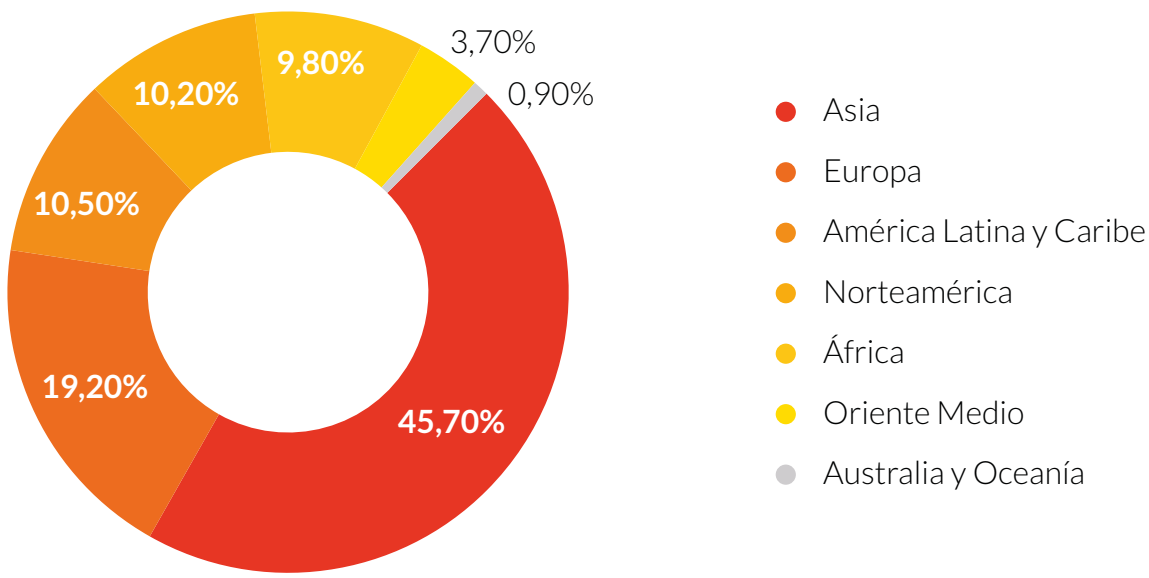
En la actualidad existen en el mundo más de 3.000 millones de internautas según Internet World Stats, lo que representa casi la mitad o de la población mundial. Este universo potencial de clientes de comercio electrónico es susceptible de acceder a una **oferta de productos y servicios digitales** donde, a través de diferentes herramientas de *marketing on line*, podemos medir con exactitud sus acciones, en lugar de tener que reconstruirlas a través de un muestreo, como se hace en otros canales masivos de comunicación para la medición. No existe, por tanto, ningún otro canal de venta con mayor potencial que el medio *on line*.

Según datos de Emarketer, el comercio electrónico orientado al consumidor (B2C) alcanzó a finales de 2013 un valor global de 1.233 billones de dólares (aproximadamente 1.102 billones de euros). Se estima que en 2014 siguió creciendo hasta los 1.471 billones de dólares (1.310 billones de euros) y que superará los 2.000 billones de dólares en 2017.

Según estos datos, por zonas geográficas es Norteamérica la que obtiene un mayor beneficio de este tipo de co-

mercio, con más de 419.530 millones de dólares (más de 375.700 millones de euros), seguida de cerca por Asia Pacífico con 388.750 millones de dólares (347.379 millones de euros), un 23,1% más que el año anterior, y a mayor distancia por Europa, con 291.470 millones de dólares (260.452 millones de euros). A la espera de cifras definitivas, la tendencia apunta a un claro dominio del comercio electrónico producido y generado desde los países asiáticos.

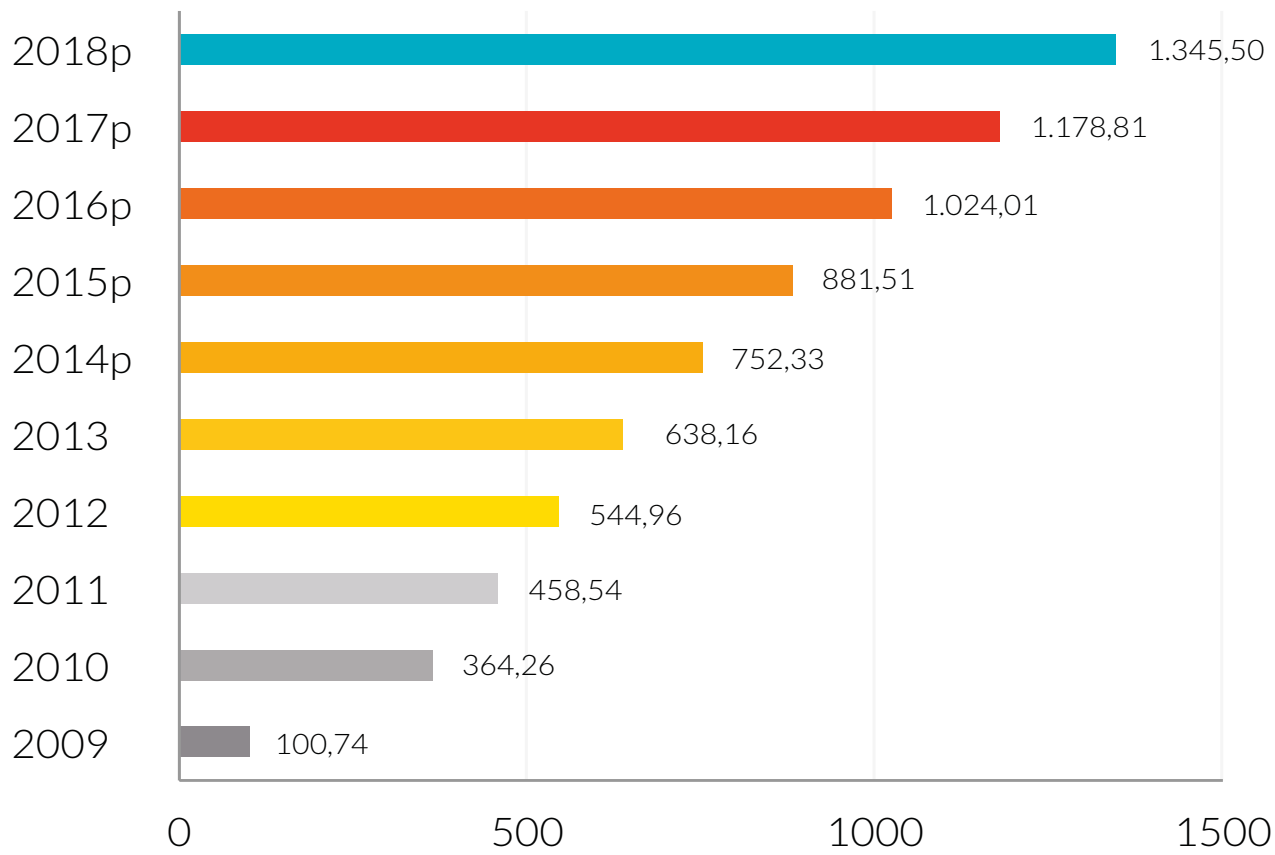
FIGURA 1.1. USUARIOS DE INTERNET EN EL MUNDO, DISTRIBUIDOS POR ZONAS (2014)



Tal vez lo más significativo son los elevados ratios de crecimiento del B2C mundial, conformando una situación de “digitalización” acelerada de la economía que supone también una mayor cuota de mercado de la venta *on line* frente a la *off line*.

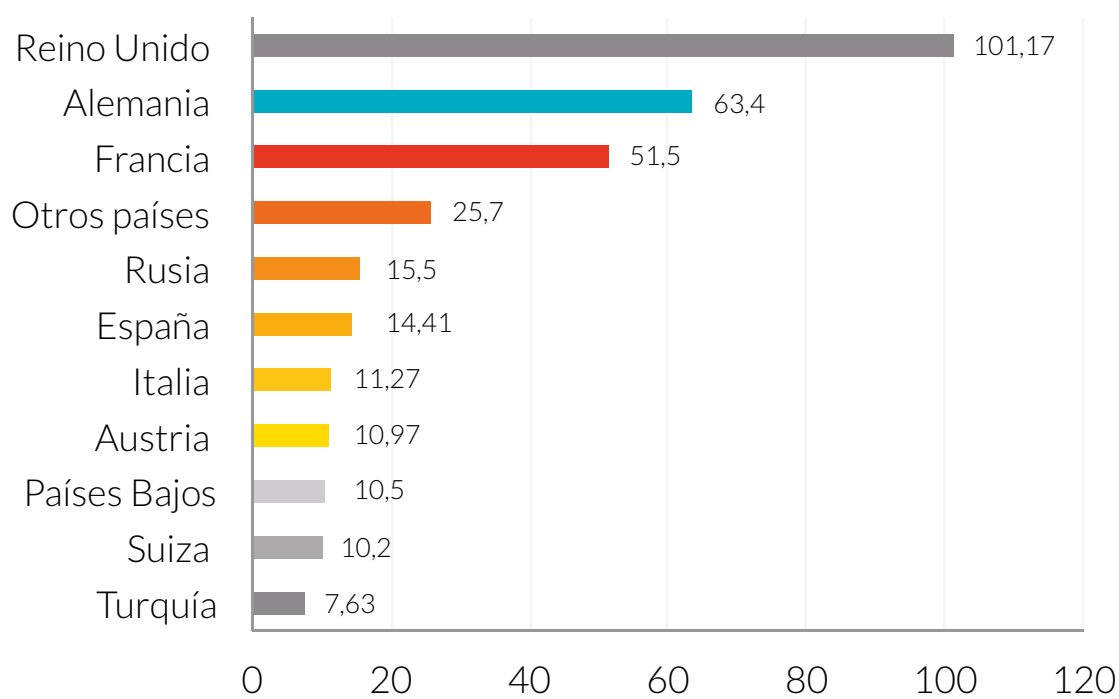
En la zona de Asia Pacífico, China va camino de ejercer el dominio mundial en el comercio electrónico, con los mayores ratios de crecimiento y estando a punto de superar a EE.UU. en volumen total de ventas en 2014.

FIGURA 1.2. VOLUMEN DE VENTAS MUNDIALES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO B2C DE 2009 A 2018 (MILES DE MILLONES DE DÓLARES)



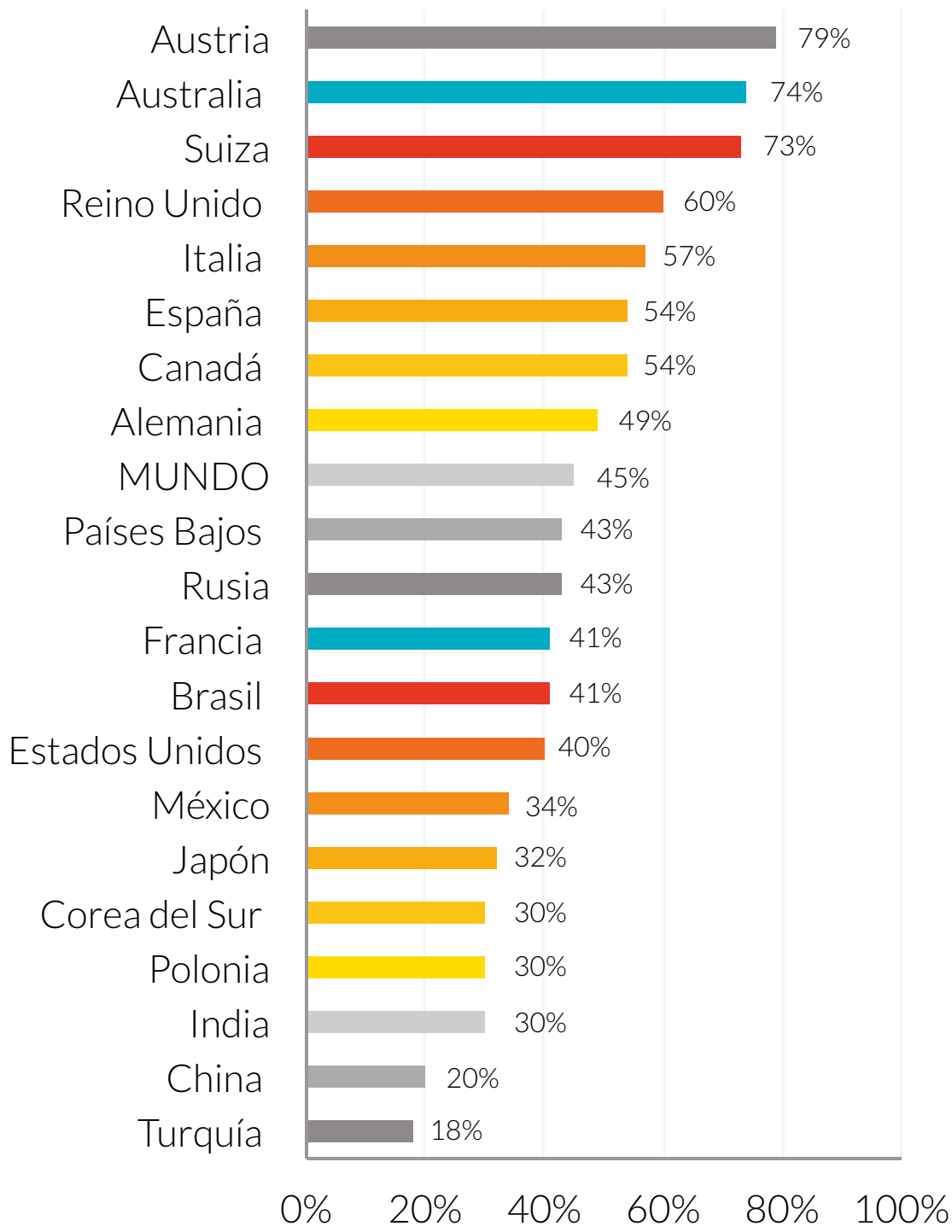
En Europa, los países con mayores cifras de ventas *on line* son Reino Unido, Alemania y Francia, a gran distancia del resto, si bien el mercado español es de los que más deprisa están creciendo.

FIGURA 1.3. COMERCIO ELECTRÓNICO EN EUROPA: VENTAS POR PAÍSES (EN MILES DE MILLONES DE EUROS)



Resulta asimismo significativa la creciente presencia de comercio electrónico transfronterizo (*cross-border*) dentro de la Unión Europea, facilitado por una armonización legislativa y fiscal cada vez mayor, en comparación con otras áreas geográficas.

FIGURA 1.4. PROPORCIÓN DE COMERCIO ELECTRÓNICO TRANSFRONTERIZO EN EL MUNDO EN 2013



En cuanto a la conexión a través del móvil, un 92% de la población mundial ya tiene teléfono celular, ya que ya hay más de 6.000 millones de usuarios, de acuerdo con un estu-

dio de TNS Mobile Life 2013. De ellos, un 30% posee un *smartphone*, un 21% usa su móvil para navegar y un 39% estaría interesado en hacerlo. Estos datos obligan a considerar de inicio la estrategia móvil como parte integrante de la estrategia digital, en la medida en la que los comportamientos de los usuarios, tanto de búsqueda como de compra, apuntan a un crecimiento exponencial del uso de dispositivos móviles. [3]

Según Connected Life, el estudio sobre el consumidor digital de TNS, ya se realizan más búsquedas *on line* que *off line*, a la hora de obtener información sobre un producto o servicio, independientemente de la etapa en la que se encuentre el consumidor dentro del proceso de decisión de compra. El mundo digital potencia la realización de compras, ya que permite que se realicen búsquedas y pagos todo el tiempo y en cualquier lugar, y eso se va dejando notar en los resultados del comercio electrónico a nivel mundial. A título de ejemplo, el 11 de noviembre de 2014, en el transcurso del llamado "Día de los Solteros", en China se realizaron ventas *on line* por valor de 9.400 millones de dólares, el 45% de ellas mediante dispositivos móviles.

Por lo que se refiere a España, destaca en penetración y uso del teléfono móvil. Es el cuarto país de la UE en términos de penetración de *smartphones*, con una tasa del 55%, superado solo por Suecia, Reino Unido y Dinamarca. En cuanto al uso diario de Internet en dispositivos móviles, los usuarios españoles son superados únicamente por suecos y franceses. [4]

Si nos referimos a los datos de comercio electrónico B2C, es decir, a aquellas transacciones que se realizan para

comprar bienes y servicios *on line* entre empresas y particulares, el mercado español arroja una cifra de 14.610 millones de euros de volumen de facturación en 2013, con un incremento del 17,9% respecto al año anterior. La variable principal que explica este crecimiento es el incremento del número de compradores, que se sitúa en 17,2 millones, lo que supone un 60,6% del total de internautas según datos del Observatorio Nacional de Tecnologías y Sistemas de Información (ONTSI). 5

FIGURA 1.5. VOLUMEN DE COMERCIO ELECTRÓNICO B2C (MILLONES DE EUROS)

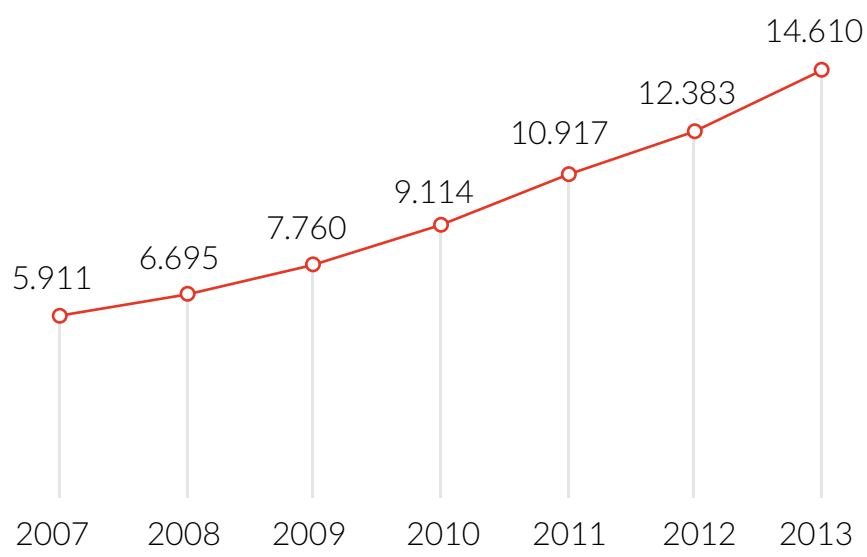
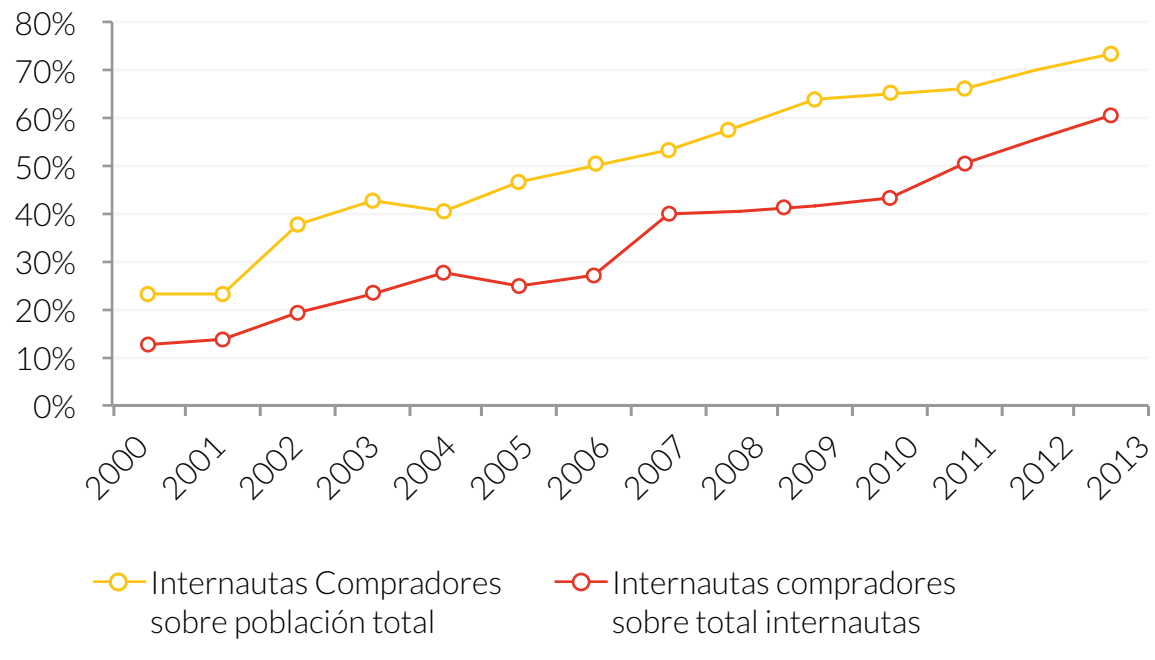


FIGURA 1.6. EVOLUCIÓN EN EL NÚMERO DE INTERNAUTAS FRENTE A INTERNAUTAS COMPRADORES (%)



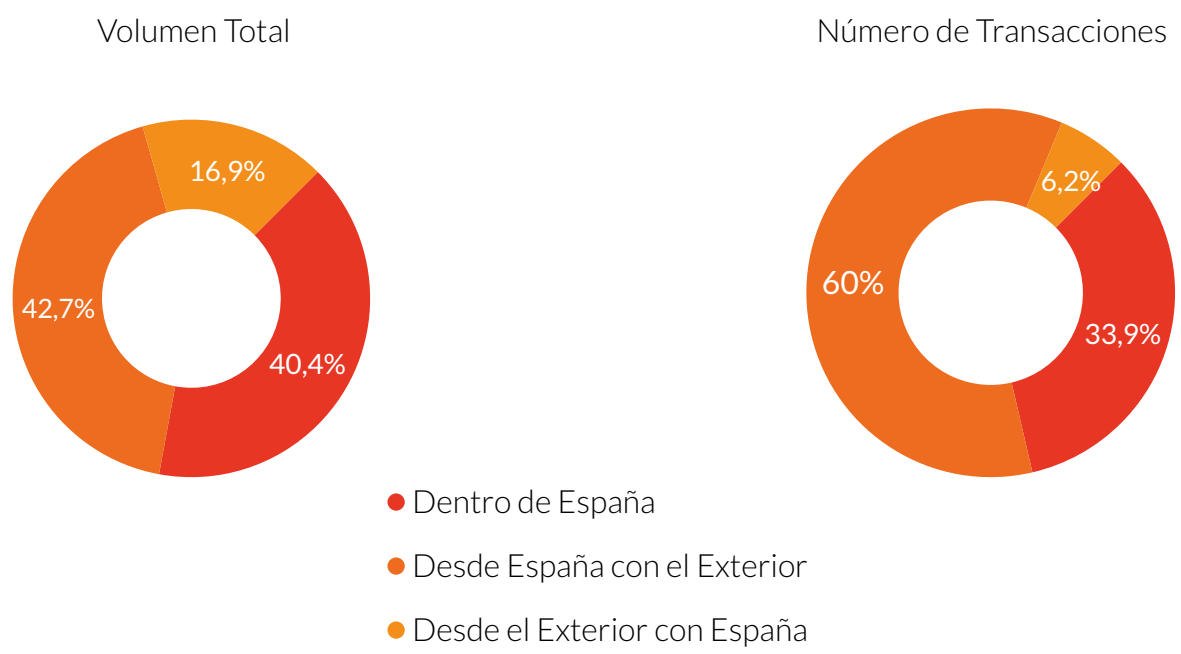
1.2. El comercio electrónico como herramienta clave de internacionalización

Tal vez uno de los aspectos más característicos del comercio electrónico nacional es la **predominancia de la compra en webs internacionales.** Según datos de la Comisión del Mercado de Telecomunicaciones (CMT) (actualmente integrada en la CNMC, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia), una mayoría de compradores no encuentran en webs españolas lo que buscan, y tienen que recurrir a páginas internacionales.

Un dato destacable es que entre los compradores se indica que muy probablemente comprarían más si la oferta española mejorase. Por tanto, el desarrollo del comercio electrónico no radica solo en superar barreras de acceso a la compra *on line* como pueden ser la seguridad en la compra, los medios de pago, la entrega de mercancías o los servicios de atención al cliente, sino que **esta responsabilidad también recae sobre las propias empresas, que deben adaptar su oferta a las necesidades del consumidor *on line***. Para ello no podemos, ni debemos, fijarnos exclusivamente en nuestro entorno físico como referencia para la venta *on line*; en ocasiones ni siquiera debemos considerar este nuestro mercado principal. El canal *on line* permite la segmentación de nuestro público sin las barreras geográficas que imponen otros canales, pero la venta internacional conlleva una serie de obstáculos y limitaciones a

tener en cuenta y que varían de país a país, e incluso dentro de los mismos.

FIGURA 1.7. VOLUMEN DE NEGOCIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO ESPAÑOL SEGMENTADO GEOGRÁFICAMENTE (PRIMER TRIMESTRE 2014, %)



La balanza comercial del comercio electrónico español muestra un cuadro de **escasa competitividad de los negocios españoles en el extranjero**, lo que sin duda refleja uno de los grandes problemas del tejido *on line* español, muy ligado a la reducida dimensión de las empresas españolas, a la escasez de firmas exportadoras y a la escasa sensibilidad de los cuadros directivos sobre la importancia del entorno digital.

Si comparamos España con algunos de los países de nuestro entorno en cuanto a datos de volumen y de número de usuarios de Internet, podemos apreciar la falta de madurez y el recorrido de este canal en nuestro país.

Cuando una empresa decide iniciar su proceso de internacionalización, debe plantearse una serie de pasos previos, como es el estudio de los mercados a los que va a dirigirse. Mediante diversos instrumentos, podremos obtener una visión amplia y general de la economía digital en un país de-

terminado, aunque necesitaremos tener en cuenta los principales factores de decisión para abordar con éxito la estrategia de internacionalización digital.

De ahí que la empresa deba tener en cuenta las implicaciones que la decisión de internacionalizarse va a tener en los siguientes niveles:

- Estrategia de producto
- Necesidades tecnológicas
- Equipo humano
- Logística
- Atención al cliente
- Aspectos legales y fiscales.
- Plan de *marketing*.
- Inversión total necesaria

Para todo ello, deberá realizar un estudio introspectivo, serio y riguroso para evaluar concienzudamente las posibilidades reales de su producto o servicio para competir en un entorno tan competitivo como el digital. Para ello, se deberán contestar las siguientes preguntas:

1. **¿Está la empresa preparada para exportar? ¿Y para el negocio electrónico?**
   Antes de entrar en el análisis DAFO del producto o servicio, es necesario abordar un aspecto clave: **el convencimiento de la dirección general o del propietario de la empresa de apostar por el canal digital**, requisito *sine qua non* para el desarrollo de una estrategia *on line* internacional. Ello implica el desarrollo de una mentalidad

que no exija resultados en el corto plazo, sino la puesta en marcha de un plan de negocio riguroso a medio y largo plazo, que incluya un escenario realista de ingresos y costes. Querer rentabilizar un esfuerzo de digitalización en tres meses es un objetivo, en la gran mayoría de las ocasiones, tan irreal como frustrante para todos los participantes en el mismo.

2. **¿Son mis productos/servicios competitivos en el mercado nacional e internacional?**
   En este punto, será difícil que las empresas con dificultades en el mercado nacional puedan resultar competitivas en mercados internacionales. Si la empresa no funciona *off line*, será difícil que Internet "le saque las castañas del fuego". Antes al contrario: quedarán expuestas sus debilidades con mayor transparencia.

3. **¿Cuáles son mis valores diferenciales?**
   ¿Compito en precio, calidad, diseño, experiencia de usuario, atención al cliente, producto único, producto de nicho, etc.? El producto necesita una propuesta de valor superior a la de la competencia.

4. **¿Son todos mis productos exportables *on line*?**
   ¿Necesitan adaptaciones locales (por requerimientos legales, gustos de los consumidores, aspectos gráficos de la oferta web, etc.), además de las traducciones?

5. **¿Cuál sería el alcance de mi estrategia de venta *on line* internacional?**

La definición del alcance geográfico resulta básica, dada la incidencia en el plan de negocio de los costes logísticos o de determinadas barreras legales (existencia de marcas registradas, por ejemplo) o arancelarias (costes excesivos de introducción del producto en el mercado) o no arancelarias (de tipo técnico) que dificultan la penetración en un mercado determinado.

6. **¿Mi objetivo es llegar a clientes nuevos o fidelizar a los ya existentes?**

7. **¿Qué necesito para construir una presencia en un mercado *on line* determinado?**
   Las marcas conocidas internacionalmente suelen mi-grar más cómodamente al entorno *on line*, mientras que para empresas más pequeñas o menos conocidas la falta de reconocimiento de la marca será una de las barreras a las que habrá que dedicar una de las principales partidas de inversión.

8. **¿Dispongo de un plan de negocio y de los recursos necesarios para llevarlo a buen puerto?**
   Al hilo de lo comentado sobre la participación de la dirección de la empresa, hay que tener en cuenta que en muchas ocasiones no podemos pedir al canal digital resultados inmediatos, por lo que un determinado esfuerzo inversor sostenible en el tiempo debe ser el punto de partida de cualquier estrategia de comercio electrónico internacional. El plan de negocio es un documento necesario para estructurar un proyecto de venta *on line* y

analizar su viabilidad en todas sus facetas. Es la plasmación numérica y operativa de una idea de negocio *on line*, que normalmente se destina a la obtención de financiación interna o externa.

9. **¿La venta internacional supone un conflicto con mi canal tradicional? ¿Si es así, cómo puedo afrontarlo?**
   Como veremos en un capítulo posterior, este punto suele ser el de mayor fricción entre el canal tradicional y el canal *on line*, y exige un análisis detallado, cuya conclusión dependerá de las particularidades de cada empresa.

10. **¿Cómo voy a dar soporte a los clientes en el nuevo mercado?**
    ¿Disponen de todo el material informativo?, ¿cómo vamos a atender sus preguntas y consultas?, ¿a través de qué medios? La atención al cliente puede resultar, de hecho, un factor diferencial en sí mismo en el que cimentar la ventaja competitiva.

11. **¿Dispongo de los recursos humanos adecuados para desarrollar y ejecutar mi estrategia de comercio electrónico internacional?**
    ¿Necesito disponer de personal desplazado para atender determinados mercados? ¿Qué porcentaje de dedicación (total/parcial) se empleará en el canal *on line* internacional? Estos son los perfiles habituales en un proyecto de comercio electrónico internacional:

- **Director del proyecto / comercio electrónico / *on line manager***: es el verdadero responsable interno del negocio digital, el gestor que debe responder de la correcta definición y ejecución del plan de negocio en el plazo establecido. No requiere de una formación específica dado su carácter multidisciplinar, pero debería ser una persona con conocimientos medios de Internet para gestionar la información en la plataforma tecnológica (gestión del catálogo y de las fotos/vídeos de producto; no así la programación de la misma), con un alto nivel de inglés, imprescindible (además de conocimientos del idioma del mercado local), amplio conocimiento del producto a vender y de la idiosincrasia de la empresa, así como conocimientos de *marketing on line* y capacidad de negociación para llevar a cabo convenios y acuerdos comerciales, tanto con distribuidores *off line* como *on line* (*marketplaces* horizontales y verticales del mercado en cuestión).
- **Responsable tecnológico:** puede ser una persona o, como sucede habitualmente, un equipo, que reúna las siguientes habilidades: diseño gráfico y web, programación en el lenguaje o plataforma elegida, experto en SEO, en mantenimiento de sistemas y en seguridad de la aplicación en la que se basan…
- **Experto en *marketing*:** la persona o el equipo que se encarga de la ejecución de las acciones contempladas en el plan de *marketing* digital (SEO *off site*, SEM, SMO, gestión de redes sociales, *marketing* de afiliación, *email marketing*, etc.) y de su integración con las acciones de *marketing off line*.

- **Administrador**: encargado del día a día del canal de venta *on line*: pedidos, fraude, incidencias, atención al cliente, etc.
- **Responsable de logística:** encargado de gestionar conjuntamente con el responsable del proyecto los *stocks* de la compañía, su almacenamiento y gestión, y la entrega de las devoluciones.
- **Gestor financiero y de analítica digital**: labores habituales del director del proyecto. En empresas grandes, suele ser un perfil específico que actúa de *controller* de las inversiones realizadas.

12. **¿Disponemos de *stock* suficiente para atender la demanda en tiempo y forma?**
    En caso contrario, ¿estamos en condiciones de producirlo de acuerdo con el volumen de la demanda?

13. **¿Es la logística una barrera insalvable en mi estrategia internacional?**
    ¿Cuál es mi estrategia logística? ¿Existen requisitos de almacenamiento, entrega al usuario final o barreras arancelarias y no arancelarias de acceso al mercado? ¿Dispongo de los proveedores adecuados?

14. **¿Cuáles son los principales medios de pago en el mercado objetivo?**
    ¿Dispongo de herramientas de gestión del fraude? ¿Estoy poniendo a disposición de los usuarios los medios de pago más utilizados en el mercado local? ¿Pueden mis usuarios internacionales pagar en su divisa local?

15. **¿Qué entorno legal y fiscal existe en el mercado objetivo con respecto a las actividades de comercio electrónico?**
¿Cuál es el entorno fiscal aplicable al producto? ¿Es la misma fiscalidad aplicable a clientes B2B y B2C?

16. **¿Dispongo de la tecnología necesaria?**
¿Y de los recursos humanos óptimos para atenderla y hacerla evolucionar en consonancia con la evolución del negocio digital? ¿Es la tecnología adecuada para un entorno de venta internacional con requerimientos de multidivisa, *multisite* y multiidioma?

1.3. Comparativa de costes de internacionalización *off line* frente a *on line*

TABLA 1.1.

Internacionalización: del *off line* al *on line*

Servicios *off line*	**Servicios *on line***
Seguro de cambio	Tecnología
Asesoramiento	*Marketing on line*
Seguro de Crédito	Medios de Pago *on line*

Internacionalización: del *off line* al *on line*	
Representación Comercial	Analitica web
Transporte	Transporte
Logística	Logística
Agente de Aduana	Aspectos Legales
Seguro de Mercancía	Posicionamiento SEM/SEO

1.4. Tipos de modelos de negocio en Internet

Un punto de partida es encajar el modelo de negocio digital en alguno de los siguientes tipos, aunque en la práctica se den modelos híbridos o una combinación de varios de ellos.

1.4.1. Desde la óptica de la tipología de cliente

1.4.1.1. B2C: *Business to Consumer*

Es la réplica de la venta de una tienda física en el espacio virtual; situación en la que el vendedor es una empresa y el comprador un particular. Aunque erróneamente se ha venido centrando en exclusividad el comercio electrónico en este

modelo, es sin duda el escenario que más se ha desarrollado en los últimos años y que más ha repercutido en la cadena de valor tradicional. Cualquier empresa que venda productos o servicios a consumidor final entraría dentro de este modelo: Vueling, Iberia, El Corte Inglés, Naranjas Lola, etc.

1.4.1.2. B2B: *Business to Business*

En este modelo, los intervinientes son empresas. Es el típico de la venta mayorista y está muy extendido en sectores como el farmacéutico y automovilístico, así como en grandes *marketplaces* que agrupan compradores y vendedores corporativos (por ejemplo, www.alibaba.com).

1.4.1.3. C2C: *Consumer to Consumer*

Son sitios de transacción de productos o servicios entre particulares, habitualmente asociados a anuncios clasificados y subastas, siguiendo el modelo clásico de eBay que, como veremos, ha evolucionado en los últimos tiempos hacia servicios B2C más profesionalizados.

1.4.1.4. C2B: *Consumer to Business*

En este modelo se realizan bien compras grupales, en las que un particular propone un producto y las empresas, sus mejores ofertas, o bien directamente el gestor de la web es quien propone el producto o servicio a la comunidad. Los ejemplos más habituales son empresas como Woot! o MeloQuedo!.

1.4.1.5. B2B2C: *Business to Business to Consumer*

Aun con la existencia de varias versiones, en el modelo básico una empresa oferente de un producto o servicio (*busi-*

ness 1) utiliza una segunda plataforma de B2C (*business* 2) para la comercialización de dicho producto o servicio. En esta relación de lo que la segunda plataforma provee básicamente es del tráfico o los *leads*, cobrando una comisión por ello, aunque puede incluso llegar a ofrecer servicios adicionales como el *fulfillment*; medios de pago o certificación de proveedores como mecanismo de mejora de la confianza de potenciales compradores. Amazon y las diferentes empresas del grupo Alibaba, que ofrecen servicios a otras empresas para vender al consumidor final (Tmall, Taobao) son los ejemplos más conocidos de este modelo. El modelo habitual de los compradores on line (Acierto, Rastreator) responde a un modelo basado en la generación de *leads* comerciales a las empresas comparadas.

1.4.2. Desde la óptica del valor añadido al cliente

1.4.2.1. Ventas *flash*

Muy en boga en los últimos años en España, merced al éxito de modelos como Vente Privee, BuyVip o Privalia, funcionan como clubs de compras privadas con grandes descuentos sobre *stocks* de productos –que normalmente pertenecen a otras temporadas o están descatalogados–, aunque progresivamente se están abriendo a ofrecer también productos de temporada (*full price*). La propuesta de valor para el comprador se centra en los descuentos sobre marcas conocidas, mientras que la ventaja para el vendedor es poder liquidar

en varios días partidas de *stock* que han quedado invendidas y que, por tanto, representan un coste para la empresa.

Muy basados en una fuerte inversión en *marketing* a través de correo electrónico para la captación de compradores, y en una red comercial para crear la relación con marcas o fabricantes, sería más exacto incluirlos en los modelos B2B2C, ya que se configuran como una opción más de distribución virtual para que las empresas puedan acometer una serie de acciones en el mundo digital de manera alternativa o complementaria a las que realizan en su propia plataforma de venta.

Recordemos que las ventas *flash* pueden usarse como acción específica en los modelos ya mencionados. Por ejemplo, muchas empresas B2C que tienen un catálogo de precios permanente (*full price*) realizan ventas *flash* en momentos determinados, al objeto de lanzar una promoción determinada y como vía de captación rápida de usuarios, o, simplemente, para liquidar *stocks* no vendidos.

1.4.2.2. Plataformas de *couponing*

Son réplicas virtuales de los modelos de cupones clásicos, con descuentos muy agresivos y una fuerte inversión en tráfico. En estos modelos los ingresos de la empresa de cuponeo provienen de parte del descuento que negocia con la compañía que ofrece el servicio; es decir, se queda con una parte del descuento ofrecido por el vendedor al cliente final. Son formas agresivas –comercialmente hablando– de llegar a un gran colectivo de potenciales compradores atraídos por los descuentos, aunque no despejan ciertas dudas sobre la fidelización de estos clientes una vez que el

descuento desaparece. Groupon, Living Social o Groupalia son ejemplos de este tipo de modelos, que requieren de una apuesta por una red comercial local que desarrolle las relaciones con las empresas cliente, lo que encarece notablemente su internacionalización.

1.4.2.3. Modelos de consumo colaborativo

Sectores como el de coches compartidos o *car-sharing* han abanderado un modelo flexible en el que el usuario tiene múltiples lugares para retirar un vehículo o devolverlo. Eso permite tener acceso a un automóvil en momentos concretos evitando los costes derivados de su mantenimiento. Empresas como Uber, Zipcar, Relay Rides y Bla Bla Car, ofrecen distintas alternativas que giran sobre este modelo.

1.4.2.4. *Marketplaces* de alquiler de casas o habitaciones para vacaciones o por temporadas por parte de particulares

Su modelo de ingresos principal es la comisión que se cobra por transacción: Couchsurfing! o Airbnb son los modelos más conocidos. Couchsurfing es una red social orientada a promover la hospitalidad entre particulares ofreciendo la posibilidad de alojamiento gratuito a millones de viajeros de todo el mundo. Bajo el eslogan de “surfear el sofá” pretende que se compartan experiencias, a través de un sistema de comentarios que permite formarse una opinión tanto sobre los anfitriones como sobre los viajeros. El concepto de Airbnb es similar al de Couchsurfing, con la diferencia de que en esta red social sí se cobra por el alojamiento. En este caso, la hospitalidad se sustituye por una

nueva fuente de ingresos para cientos de personas, además de ofrecer la posibilidad de establecer nuevas relaciones personales con cientos de viajeros.

1.4.2.5. Modelos de Discovery e-commerce

Es una forma de comercio electrónico que surgió hará unos cuatro años en Estados Unidos. El planteamiento de este nuevo modelo de venta en Internet se basa en la suscripción para recibir muestras de diferentes productos. De este modo, el usuario recibe cada cierto tiempo un paquete con muestras de productos interesantes para él.

Este modelo ha triunfado debido al nicho al que se dirige: usuarios –hasta el momento mayoritariamente mujeres–, interesados en probar de forma constante nuevos productos (normalmente productos de belleza, cosmética, perfumes...). Los suscriptores no tienen ni idea de qué productos van a recibir, lo que les crea una ansiedad sana por recibir y "descubrir" el nuevo paquete de muestras. Es por eso por lo que el término con el que se conoce esta forma de hacer comercio electrónico es "discovery e-commerce". Los ejemplos más destacados son Birchbox, Glossybox o la española Guapabox.

1.4.2.6. *Marketplaces* para profesionales

Plataformas que ponen en contacto a profesionales independientes con individuos o empresas que necesiten de sus servicios en todo tipo de categorías profesionales: diseño gráfico y web, *marketing*, programación, redacción, traducción, producción audiovisual, consultoría, abogacía, etc. El

cliente sube un proyecto a la plataforma y los profesionales son avisados de que existe un potencial cliente que quiere pagar una cantidad determinada y que está buscando la mejor oferta en calidad y precio para su proyecto. Tras revisar el perfil, experiencia y valoraciones de los ofertantes por parte de otros usuarios, el cliente elige una de las ofertas para empezar a trabajar.

Estas plataformas son internacionales por definición, y ofrecen la posibilidad de trabajar para proyectos concretos con cualquier profesional, empresa o *freelance* registrado en la misma. Ejemplos de estas plataformas son Elance, Odesk o las españolas Adtriboo o Nubelo.

1.4.2.7. Plataformas de *crowdfunding*

Se trata de uno de los casos de éxito más relevantes de los últimos años, heredero de la lógica descentralizada de Internet. En estos modelos de colaboración, los emprendedores o empresas muestran sus proyectos a la comunidad en busca de inversores para obtener fondos. Quienes deciden aportar financiación reciben a cambio bienes, servicios o incluso un porcentaje de participación, dependiendo de la cantidad aportada. La mayoría de las veces consiste en microfinanciación, y los ingresos, en un porcentaje sobre lo recaudado. Empresas como Kickstarter, The Crowd Angel o Socios Inversores son ejemplos de este modelo.

1.4.3. Modelos basados en publicidad

Aunque en sentido estricto los modelos de negocio basados en publicidad quedan habitualmente fuera del alcance del comercio electrónico, es necesario tenerlos en cuenta, ya que resultan una **fuente de ingresos (principal o secundaria) en muchos modelos híbridos**, que se caracterizan por disponer tanto de negocio directo de comercio electrónico –proveniente de la venta directa de bienes o servicios–, como de ingresos publicitarios en razón del tráfico de usuarios acumulado. La rentabilidad de este tráfico se obtiene mediante una relación entre el sitio y una segunda empresa que puede ser de distinto tipo (anunciante, agencia de publicidad, *ad network*, agencia de afiliación) y el modelo de ingresos difiere según el tipo de publicidad contratada y negociada entre el sitio y el proveedor de la publicidad. En este sentido, partimos básicamente de cuatro modalidades de contratación publicitaria:

1. CPM **(coste por mil impresiones servidas).** El anunciante paga una cantidad establecida cada vez que se generan mil impactos publicitarios.
2. CPC **(coste por clic).** El anunciante paga una cantidad fija cada vez que alguno de los usuarios alcanzados a través de un anuncio de texto o gráfico hace clic en alguna de las piezas, independientemente del número de impresiones que se sirvan. La variante para anuncios de vídeo sería el CPV (coste por visualización) en el que el anunciante no paga hasta que no se visione el vídeo completamente.

3. CPL **(coste por *lead*).** El anunciante paga cada vez que un usuario es conducido a su web y se registra en esta, es decir, cuando se genera un *lead* comercial, como germen de una posible venta.
4. CPA **(coste por adquisición).** El anunciante paga si y solo si el usuario que es conducido a la plataforma de comercio electrónico realiza una compra, en una réplica virtual de lo que sería una comisión comercial.

El problema tradicional del modelo publicitario ha sido que, en contra de lo que prometía, no ha resultado un modelo sostenible para una gran mayoría de empresas. Solo las pocas compañías que fueran capaces de recabar **una gran cantidad de tráfico podrían ser un objetivo publicitario interesante para los anunciantes**. Al intentar hacer una extensión del modelo televisivo, este se desbordó en Internet por la inmensa cantidad de soportes publicitarios que suponía cada una de las webs, lo que hacía inviable que pudiera haber suficiente "café para todos".

No obstante esta realidad, el desarrollo de fenómenos como los blogs ha ocasionado un resurgir del modelo publicitario en ciertos nichos que, a través de estructuras *low cost*, han sabido capitalizar el tráfico acumulado para la creación de una audiencia susceptible de ser rentabilizada con alguno (o con diferentes combinaciones) de los modelos mencionados. Un ejemplo es el caso de Isasaweis, blog especializado en consejos de cuidado personal, cosmética y gastronomía que ha tenido un gran éxito y que ha sabido explotar de manera óptima un modelo fundamentalmente publicitario.

En la práctica, más que elegir un modelo de negocio publicitario concreto para buscar una rentabilidad determinada, veremos en capítulos posteriores cómo **la búsqueda de soportes afines al producto o servicio que se quieren vender forma parte de la estrategia general de *marketing* de las empresas de comercio electrónico**, en la búsqueda de un modelo que compagine coste con rentabilidad, por lo que es muy habitual encontrar en la práctica modelos híbridos en los que se combinan varios de los modelos siguientes.

FIGURA 1.8.
TIPOS DE MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET

1.5. Radiografía del comprador *on line*: su carácter internacional

Cuando hablamos de un consumidor *on line* no nos referimos únicamente al que realiza compras por Internet, sino, en sentido amplio, a aquel que utiliza Internet en su pro-

ceso de compra. Así, en España, a modo de ejemplo y según datos del Boston Consulting Group [6], más de tres cuartas partes del PIB están influidas por Internet de manera directa o indirecta. En este análisis del consumidor, necesitamos obtener una radiografía actual de cuál es la demanda de productos o servicios *on line*, que nos ayude a comprender a quiénes nos dirigimos, cuáles son sus comportamientos y sus diferencias en función de los países.

1.5.1. ¿Qué valores demanda el consumidor *on line*?

- **Cercanía**. Los consumidores *on line* prefieren hacer compras racionales e inteligentes, pero también más responsables. Por eso se inclinan por las marcas transparentes, accesibles y con un elevado grado de comunicación.
- **Experiencia**. El consumidor se enfrenta en la venta *on line* a una experiencia de compra diferente en la que se encuentra solo frente a los productos; su nivel de exigencia es mucho mayor que en una tienda física y requiere un nivel de atención al cliente mucho mayor que en los canales físicos.
- **Accesibilidad**. Los usuarios prefieren formatos 24x7, donde puedan realizar la compra a cualquier hora, desde cualquier lugar y desde cualquier terminal; el uso creciente de dispositivos móviles obliga a que las empresas deban adaptar sus canales de venta *on line* a los nuevos formatos de navegación móvil, haciendo que el

desarrollo tecnológico del canal de venta digital asuma por defecto la integración entre la web y el móvil.

- **Fidelización**. Es uno de los aspectos más complicados de la venta *on line* y, a la vez, de los más perseguidos por las empresas de comercio electrónico: tus clientes pueden convertirse en tus mejores comerciales, por ello te exigen un trato exclusivo y personalizado. Hay que recompensarlos con ofertas, promociones, descuentos... tendremos que ser creativos para impresionarlos. El llamado **"efecto WOW"** es el que provoca que un usuario hable de la calidad del producto, de su experiencia de compra o de la atención recibida. **Convertir a un cliente en prescriptor es el objetivo último de una estrategia basada en el cliente**, máxime en un medio tan especialmente "infiel" como Internet, al encontrarse la competencia a solo un clic de distancia y al popularizarse los modelos de comparación de precios en sectores determinados (Rastreator y Acierto en el sector seguros, eDreams y Rumbo en el sector turismo, etc.)
- **Sencillez.** Deberemos optimizar el proceso de compra lo máximo posible, evitando procesos complejos o requerir más datos de los estrictamente necesarios.
- **Socialización.** Los consumidores, a través de las redes sociales, configuran el nuevo boca a oreja; la influencia de las recomendaciones hará aumentar o disminuir las ventas. Toda actividad realizada en redes sociales tiene un plus de "viralidad", que ayudará tanto a incrementar las ventas como el conocimiento de la marca.
- **Localización.** Paradójicamente, el auge de los móviles ha propiciado el uso de sistemas de geolocalización que

permiten destacar las ubicaciones comerciales físicas, y que han habilitado nuevas acciones de captación de usuarios integrándolas en la estrategia digital general. Esta fusión se conoce con el nombre de "SOLOMO" (social, local y móvil).

Es un hecho que los usuarios ya utilizan Internet como canal de obtención de información antes de proceder a la compra *off line*, en lo que se denomina el efecto ROPO (*Research Online Purchase Offline*). Se trata de un comportamiento habitual del internauta que consiste en informarse previamente sobre el producto en Internet para proceder a su compra en tiendas físicas. Es habitual en la adquisición de productos de alto valor donde existe una fuerte reticencia a la compra *on line* por razones de precio, como, por ejemplo, la venta de coches. Una variante interesante y disruptiva de este modelo es el efecto inverso, el llamado **ROBO** (*Research Offline*, *Buy Online*), **también conocido como *showrooming***. En este caso los usuarios "prueban" el producto en un entorno físico y acaban la compra en una tienda *on line*, vía web o móvil, en busca de mejores precios o, simplemente, por pura comodidad. Estos nuevos comportamientos del usuario serán determinantes a la hora de abordar la estrategia digital, si con el auge del uso de dispositivos móviles en el acto de compra, asistimos a una intensificación de este fenómeno en el futuro.

En cuanto a su perfil sociodemográfico, se observa en los últimos años una fuerte democratización del internauta

comprador, con una presencia extendida en prácticamente todos los segmentos de población e ingresos:

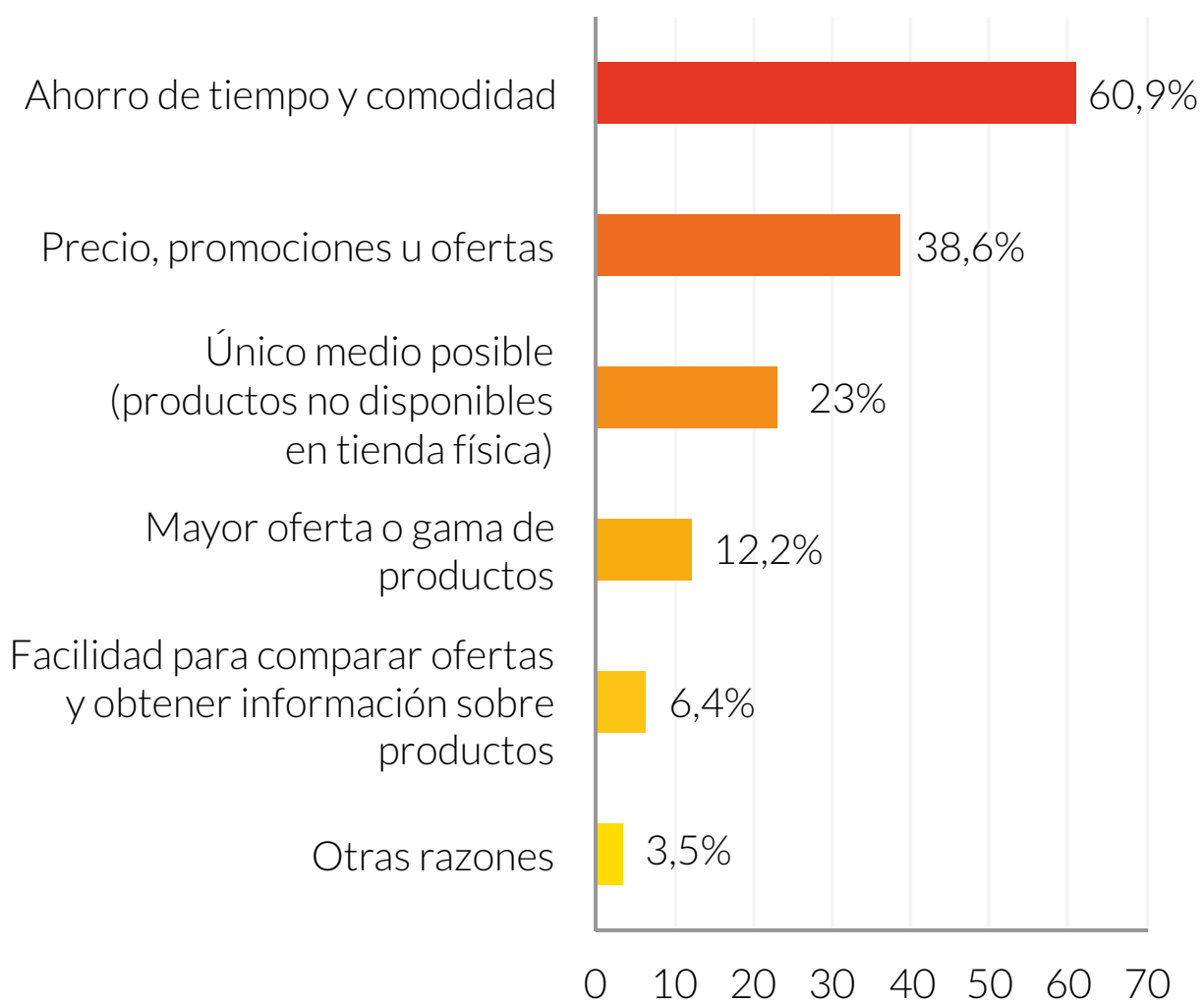
TABLA 1.2. PERFIL SOCIO-DEMOGRÁFICO DEL INTERNAUTA Y DEL INTERNAUTA COMPRADOR EN ESPAÑA (%)

Clase social			
Alta y media-alta	33,5	42	20,5
Media	45,2	43,2	48,4
Media baja	18,4	12,8	27,2
Baja	2,8	2	3,9
Actividad laboral			
Trabajador por cuenta propia	10,3	11,4	8,5
Trabajador por cuenta ajena	37,3	41,6	30,6
Resto	52,4	46,9	60,9
Hábitat			
Menos de 10 mil	19,8	18,9	21,1
De 10 a 20 mil	11,9	12	11,7
De 20 a 50 mil	16,2	15,6	17,1
De 50 a 100 mil	10,7	11,4	9,6
Más de 100 mil	41,4	42,1	40,5

1.5.2. Criterios que impulsan la compra *on line*

Los principales criterios que impulsan la compra *on line* son el precio, la comodidad y el ahorro de tiempo, algo que se da en todos los tramos sociodemográficos y que viene asociado con las tradicionales ventajas de Internet desde el punto de vista de la percepción del usuario.

FIGURA 1.9.
RAZONES POR LAS QUE EL INTERNAUTA ESPAÑOL HA COMPRADO EN 2013 PRODUCTOS O SERVICIOS A TRAVÉS DE INTERNET EN LUGAR DE ACUDIR A UNA TIENDA FÍSICA (%)



1.5.3. Problemas en las compras por Internet

Los problemas en las compras por Internet van habitualmente ligados a deficiencias en el producto, el proceso logístico o el no cumplimiento de las perspectivas generadas en la web.

A pesar del auge del comercio electrónico y de estas nuevas formas de relación entre empresa y consumidor, las principales reticencias hacia la compra *on line* se derivan de una **sensación de inseguridad** proveniente del hecho de no poder ver, palpar, sentir el producto y no tener un interlocutor a quien interpelar en caso de conflicto, amén de aspectos relacionados con la percepción de falta de seguridad del medio *on line*.

FIGURA 1.10. PROBLEMAS DEL INTERNAUTA ESPAÑOL EN LAS COMPRAS REALIZADAS POR INTERNET (%)

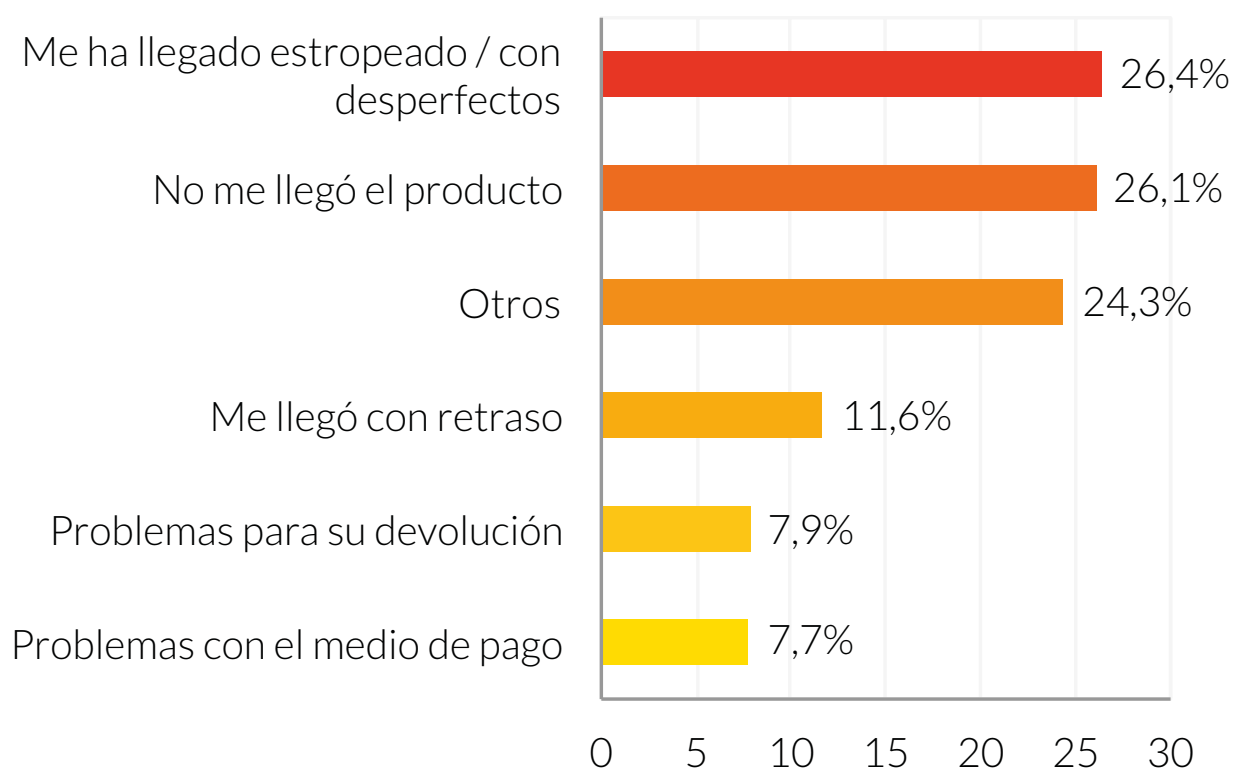


FIGURA 1.11. RAZONES POR LAS QUE LOS INTERNAUTAS ESPAÑOLES NO COMPRAN EN LA RED (%)

1.5.4. Cómo conocer al consumidor de otros mercados

En el proceso de internacionalización y de selección de mercados, y una vez conocidos aquellos sectores o productos con potencial así como las barreras de entrada y la operativa del mercado, la gran incógnita es saber **cómo se comportan los consumidores, cómo se accede a ellos y qué se les ofrece.** Este conocimiento se transforma en una pieza clave para la venta del producto o servicio y condiciona la

estrategia de penetración de la empresa española en un mercado determinado.

Para ello, la empresa necesita recabar información como para poder llegar a conocer de manera exhaustiva las siguientes cuestiones relacionadas con el consumidor en cada uno de los mercados potenciales:

- Cuantificación de la demanda potencial.
- Comportamiento y hábitos de los consumidores.
- Portales de venta donde acuden los consumidores.
- Medios de acceso al conocimiento del producto.

Por lo que se refiere a la cuantificación de la demanda potencial, en ella incluimos a todos los usuarios de la red, tanto por ordenador como a través de telefonía móvil (*smartphones*).

Disponer de información sobre el perfil del usuario, el gasto medio que realiza, qué productos compra, qué medios digitales utiliza (tabletas, móviles), qué actitud tienen los consumidores ante los diferentes medios de pago, el idioma de uso habitual (¿se acepta inglés o el idioma local es necesario?), el lugar de realización de la compra (hogar, trabajo, lugar de estudio, otro), el nivel de protección de la propiedad intelectual o cualquier otra información sobre hábitos locales que influyen en la decisión de compra, aporta una información cualitativa de gran interés para la empresa que quiere vender en la red.

Debemos saber asimismo dónde acuden los consumidores para realizar sus compras, por lo que el conocimiento de los portales de venta se convierte en una información de

relevancia porque orientará a la empresa española sobre dónde debe posicionarse si quiere vender en este mercado. Los portales de venta pueden ser la propia web del fabricante (como veremos, no todas las empresas tienen capacidad para ello o pueden resolver favorablemente el conflicto con su canal tradicional); *marketplaces* con carácter generalista y otros especializados; tiendas que venden por Internet y que disponen también de establecimiento físico, o incluso la utilización de modelos como las subastas.

Finalmente, la empresa debe investigar sobre cuáles son los medios de acceso al conocimiento del producto que serán determinantes para publicitarlo o darlo a conocer. Generalmente, estos medios suelen ser buscadores, medios de comunicación *on line* (vía artículos o publicidad), redes sociales y medios de comunicación físicos especializados.

Asimismo, la empresa deberá recopilar otra información de interés para el estudio de mercado de su sector como, por ejemplo, la localización de puntos de encuentro profesionales, ferias, congresos y otros eventos, organizaciones relacionadas, asociaciones profesionales, revistas profesionales y referencias de estudios e informes de interés.

Algunas herramientas útiles para conocer las preferencias y hábitos de los consumidores por sectores y países son Google Trends, Consumer Barometer o Our Mobile Planet, todas ellas de Google. Ofrecen información relevante en entornos web y la última citada, específicamente en entornos móviles.

FIGURA 1.12. TIPOS DE PÁGINAS DONDE SUELE COMPRAR EL INTERNAUTA ESPAÑOL (%)

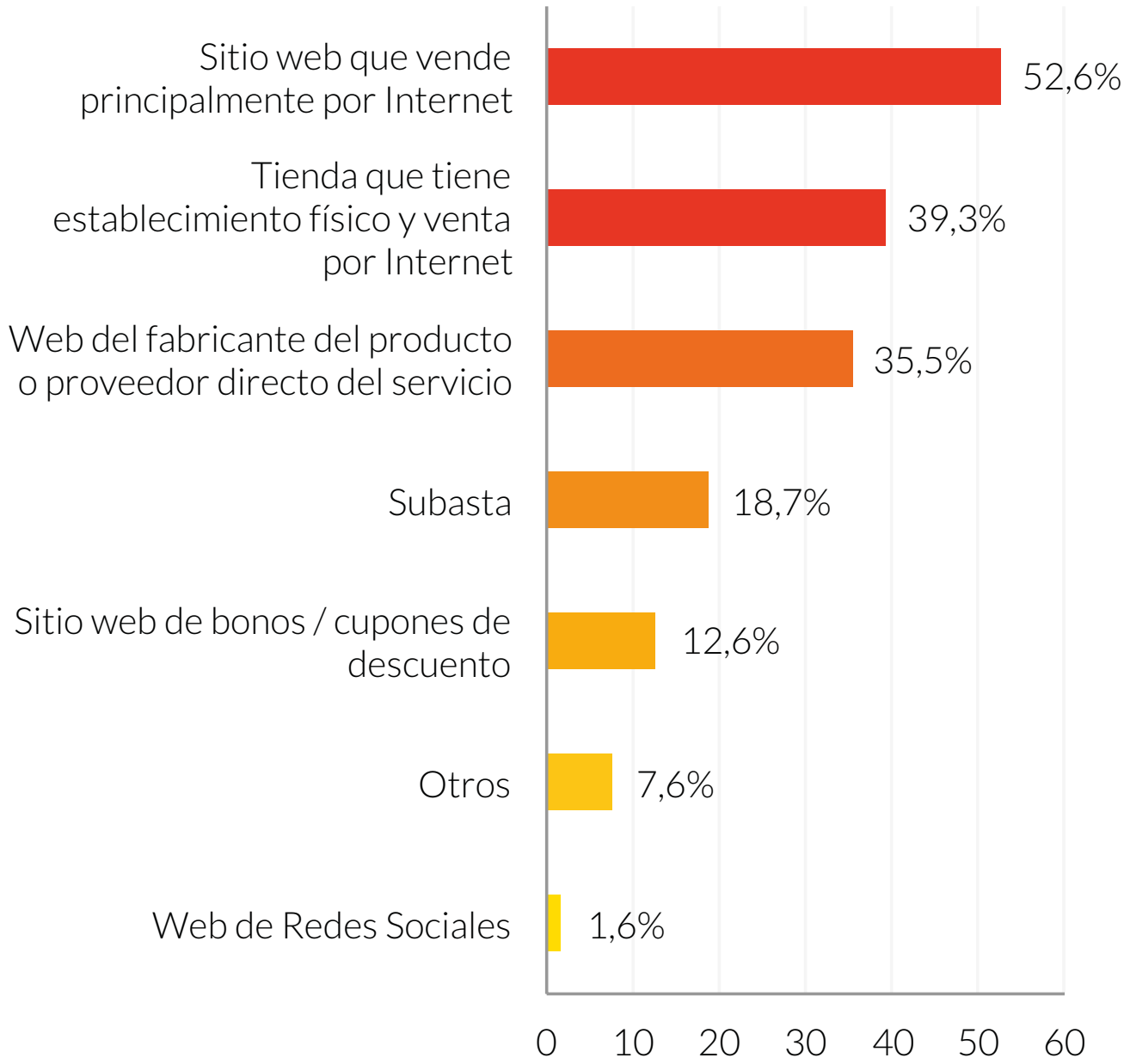
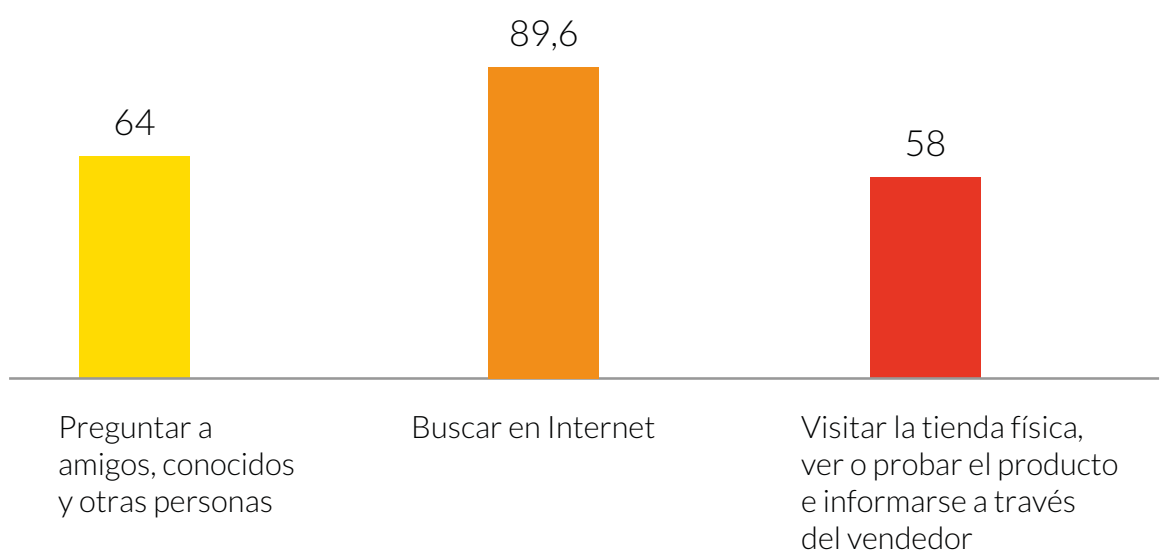


FIGURA 1.13. CANALES DE INFORMACIÓN DEL INTERNAUTA PREVIOS A LA COMPRA, 2013 (%, RESPUESTAS MÚLTIPLES)

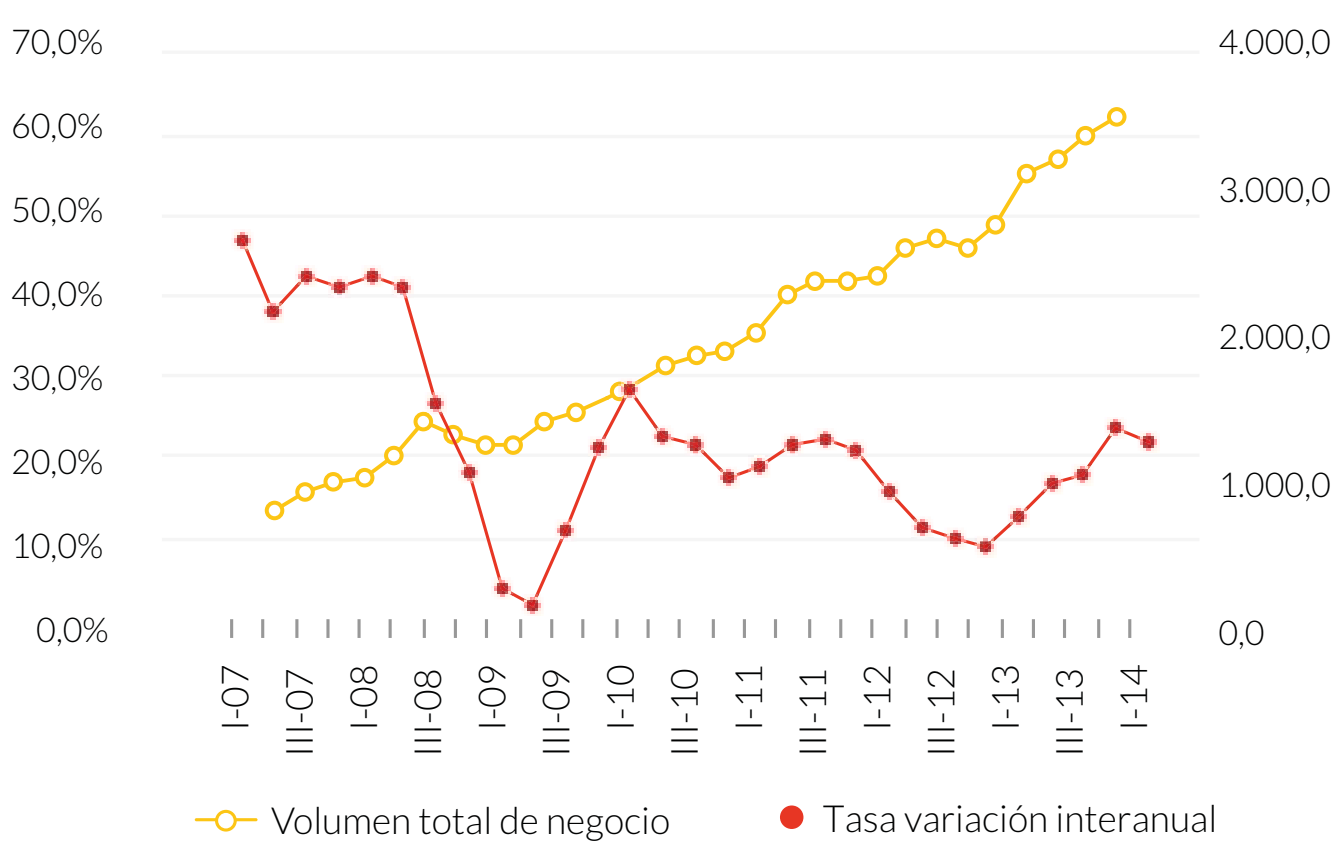


1.6. Qué se vende en Internet: sectores dominantes, productos frente a servicios

El volumen total de comercio electrónico procesado en nuestro país ha crecido en el primer trimestre de 2014, según se desprende de los últimos datos de la Comisión del Mercado de Telecomunicaciones.

Por ramas de actividad, la parte del león se la queda la venta de servicios (billetes de transporte, reserva de alojamientos, compra de *software*, operaciones financieras o de seguros). Este tipo de venta simplifica el proceso del comercio electrónico al no haber una transacción física de bienes, lo que facilita la experiencia del usuario y no implica problemas logísticos.

FIGURA 1.14. EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE NEGOCIO Y TASA DE VARIACIÓN INTERANUAL DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN ESPAÑA (MILLONES DE EUROS Y PORCENTAJE)



Al desarrollo de estos servicios han ayudado distintos factores, pero básicamente el elemento dinamizador del mercado ha sido la competitividad de las tarifas que ofrecen determinadas compañías áreas de bajo coste como Ryanair, Vueling o EasyJet, que finalmente han sido también ofertadas por compañías tradicionales y agencias de viajes y agregadas por "portales de viajes" como Atrápalo, eDreams, etc. En este sector, se da un **curioso fenómeno de "competición" entre empresas agregadoras (eDreams) y empresas vendedoras finales (Vueling)**; las primeras ofrecen al usuario el valor añadido de reunir en un solo sitio las mejores ofertas de vuelos disponibles, y generan un porcentaje muy importante del negocio digital de las segundas, las cuales pugnan no obstante por dirigir al usuario y captarlo, directamente y sin intermediarios, mediante diversos mecanismos promocionales.

En lo que respecta a las reservas de alojamiento, cabe destacar la sofisticación cada vez mayor de estos servicios, donde se ofrece al usuario gran cantidad de información sobre hoteles, apartamentos y todo tipo de establecimientos, incluyendo valoraciones y recomendaciones de otros usuarios.

En lo que la venta de productos se refiere, destaca el rápido crecimiento de la categoría de ropa y complementos. Este tipo de productos, a pesar de la dificultad aparente de no poder probárselos uno, han tenido un importante auge en los últimos años al ofrecer precios muy competitivos y series limitadas y exclusivas de determinado tipo de prendas y productos. A este auge han contribuido en gran medida el éxito de modelos de venta de *outlet* (ventas *flash*),

con descuentos de hasta el 70%, de empresas como BuyVip, Privalia o Vente-Privee.

Otro sector del comercio electrónico en franco crecimiento es alimentación y bebidas, donde la compra en supermercados juega un papel importante. En este sector, es también destacable, aunque todavía resulta incipiente, el número de negocios *on line* que se están posicionando en el mercado ofreciendo productos de alimentación directamente al consumidor sin pasar por intermediarios. Casos de éxito de este tipo son por ejemplo, Naranjas Lola o portales como Directodelcampo.com o Disfruta&Verdura.

El sector de la electrónica de consumo, aunque sigue creciendo, ha venido perdiendo peso en los últimos años, a medida que el canal ha ido madurando. A pesar de trabajar con márgenes muy ajustados, suele ofrecer mejores precios a los clientes gracias a su menor estructura de costes respecto al canal físico, ofreciendo a su vez las mismas garantías y nivel de servicio.

Según el estudio citado de la CMT, por segmentación geográfica, la Unión Europea, como viene ocurriendo desde 2002, fue el destino preferido para realizar compras en el extranjero. El volumen de negocio alcanzó la cifra de 1.367,0 millones de euros, lo que representó un 89,4% del total. Los Estados Unidos fueron el segundo destino elegido por los consumidores españoles, con un volumen de negocio de 64,8 millones de euros y el 4,2% del importe total.

Los países pertenecientes al área CEMEA (Europa Central, Oriente Medio y África, entre los que se incluyen Suiza, Rusia, Sudáfrica, Turquía y Arabia Saudita) recibieron un

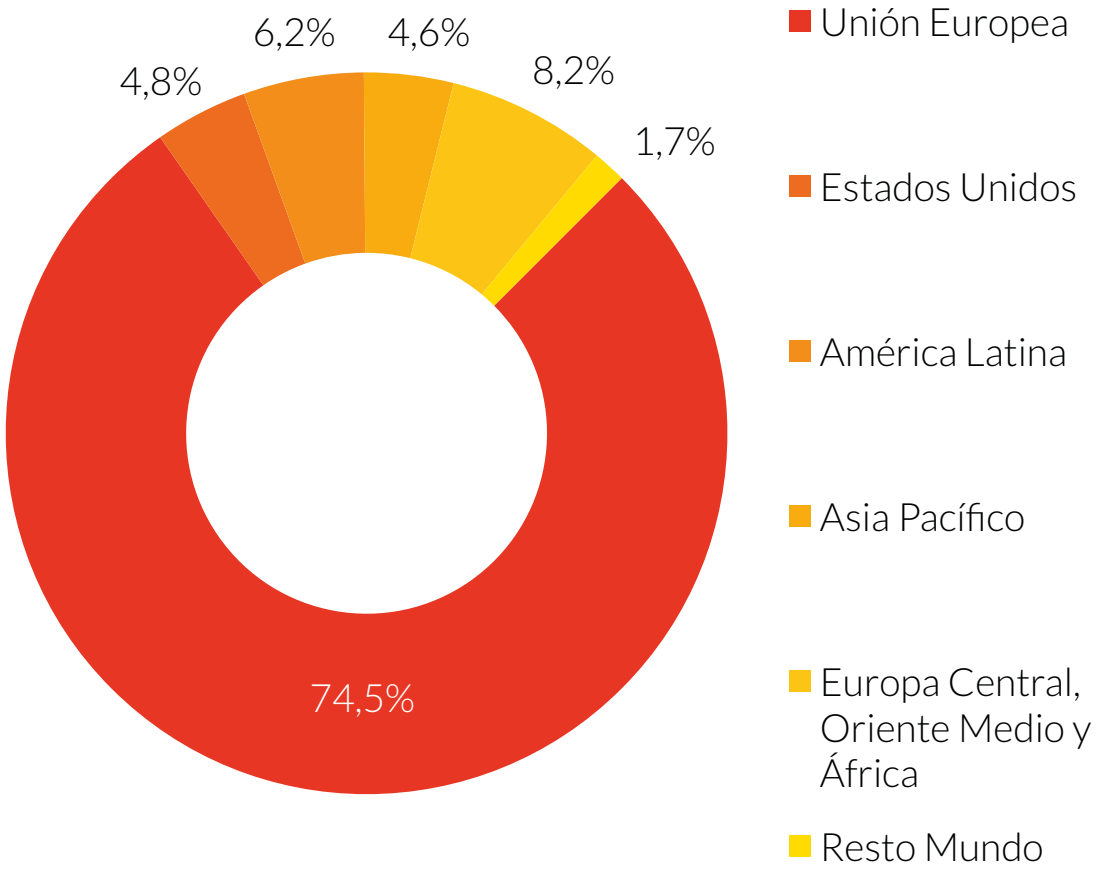
total de 60,8 millones de euros, lo que supuso un 4,0% del total del volumen de negocio generado desde España.

Los mercados de Lejano Oriente y Latinoamérica recibieron el 1,5% y el 0,4% del total del gasto realizado desde España, con un total de 28,4 millones de euros (22,9 y 5,5 millones respectivamente).

En cuanto a las ramas de actividad del volumen de negocio de comercio electrónico desde España con el exterior, vemos lo siguiente:

FIGURA 1.15. PRINCIPALES RAMAS DE ACTIVIDAD POR VOLUMEN DE NEGOCIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN ESPAÑA, PRIMER TRIMESTRE 2014 (%)

FIGURA 1.16. VOLUMEN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO DESDE EL EXTERIOR CON ESPAÑA, POR ÁREAS GEOGRÁFICAS, PRIMER TRIMESTRE 2014 (%)



Más diversificada geográficamente se encuentra la actividad inversa, es decir el importe de las transacciones desde el exterior con España. Fue de 603,4 millones de euros, lo que supuso el 16,9% del total, registrando un incremento interanual del 30,3%.

La Unión Europea fue el área geográfica que compró, de forma electrónica, más bienes de España. En particular, nuestros socios comunitarios (UE-28) gastaron un total de 449,5 millones de euros en nuestro país a través del comercio electrónico, lo que representó un 74,5% del total.

El área CEMEA ostentó el segundo puesto por gasto total realizado vía electrónica en nuestro país con 49,5 millones de euros, un 8,2% del total, superando a Estados Unidos. Los ingresos procedentes de Latinoamérica, con 37,4 millones de euros, supusieron el 6,2% del total de ingresos procedentes del exterior.

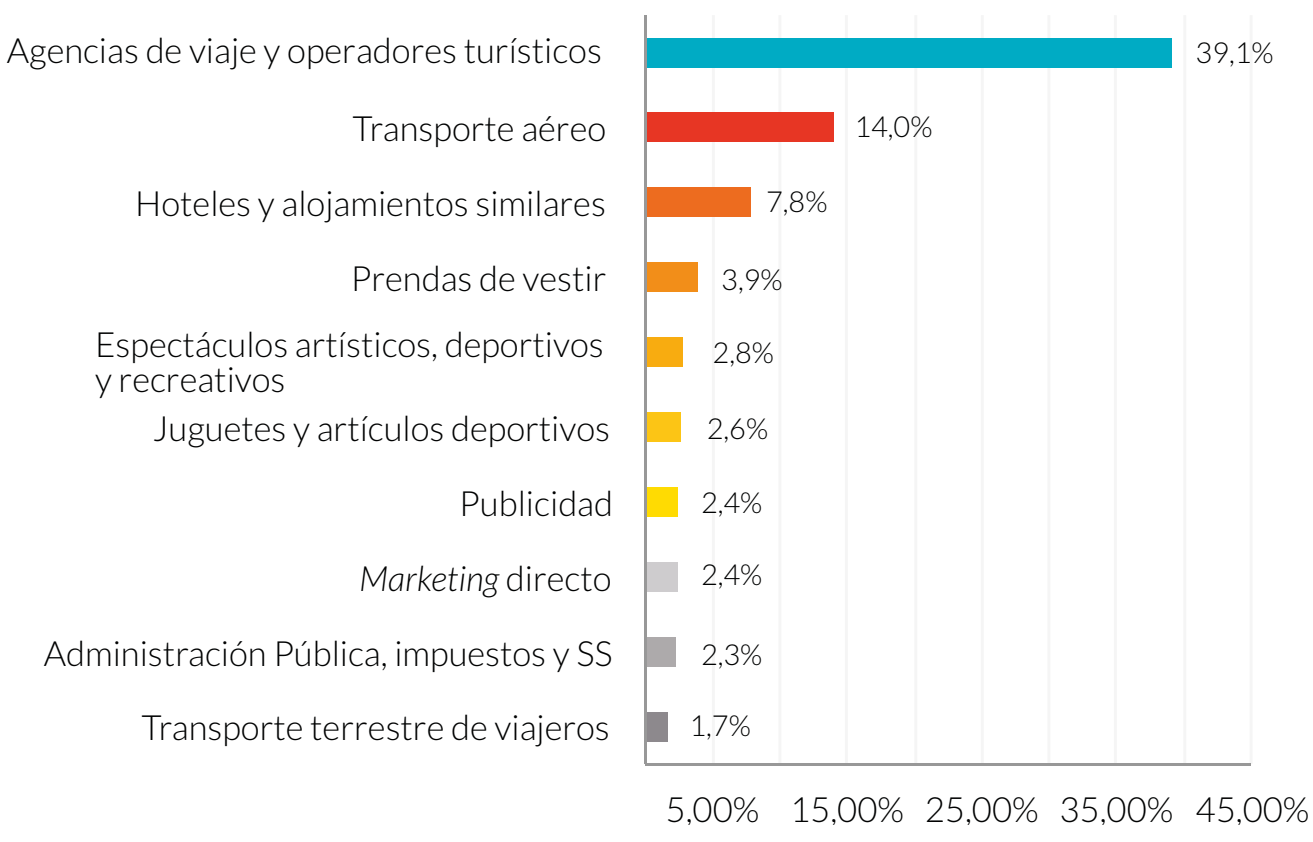
Respecto a las ramas de actividad más favorecidas en términos de volumen de negocio, el sector turístico (que comprende las agencias de viajes y operadores turísticos, el transporte aéreo, los hoteles y alojamientos similares y el transporte terrestre de viajeros) supuso el 62,6% de los ingresos.

En orden de importancia por ingresos, le siguieron los sectores mostrados en la Figura 1.17 siguiente.

Es destacable que casi el 63% de las transacciones realizadas por compradores extranjeras en webs españolas proviene del sector turismo, representando, de largo, **el sector más internacionalizado del comercio electrónico español**.

Otro sector importante es el de la industria de contenidos digitales, constituida por empresas que generan, distribuyen, agregan o ponen a disposición del consumidor o usuario final estos productos. Entendemos por contenidos digitales aquellas creaciones que son susceptibles de ser transmitidas a través de redes telemáticas y ser reproducidas en dispositivos electrónicos.

FIGURA 1.17. PRINCIPALES RAMAS DE ACTIVIDAD POR VOLUMEN DE NEGOCIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO DESDE EL EXTERIOR CON ESPAÑA, PRIMER TRIMESTRE 2014 (%)



1.7. Requisitos para la venta *on line* internacional

Aunque no existe una regla muy clara para conocer las posibilidades de triunfo de un producto en Internet, no obstante podemos apuntar varios criterios sin los cuales es difícil prever cierto grado de éxito sostenible en el canal de venta *on line*, especialmente en los modelos B2C donde la logística supone una dificultad añadida, que analizaremos en el apartado correspondiente. Se trata de la existencia de los puntos que se indican a continuación.

- **Un interés real por parte de la dirección general de la empresa en desarrollar la venta *on line* como canal estratégico de crecimiento**. Sin esta apuesta directiva es muy difícil llevar adelante un proyecto con un retorno de inversión, que al igual que la estrategia de exportación, se encuentra situado en el horizonte del medio y largo plazo. Es, sin duda, este punto una de las mayores debilidades de la empresa española en su proceso de internacionalización en general, y de digitalización en particular. Las empresas que han liderado este proceso desde la dirección general son la excepción.

- **Venta internacional o vocación de desarrollo**. Hay numerosas similitudes y sinergias entre el comercio electrónico y la estrategia de exportación, de modo que las compañías que tienen experiencia exportadora pueden aprovechar de manera más adecuada las ventajas del co-

mercio electrónico. Empresas como Mango o Camper son ejemplos de cómo integrar el canal de venta *on line* en la estrategia de exportación de manera natural y, prácticamente, obligatoria para una exitosa penetración en determinados mercados, como, por ejemplo, el norteamericano, con más de un 80% de la población conectada a Internet.

- **Producto de marca reconocida en los mercados internacionales**. Es una auténtica autopista hacia el éxito para aquellas marcas que han conectado con el consumidor en el mundo *off line*. El éxito del lanzamiento de la web de Zara, por ejemplo, venía indudablemente respaldado por el conocimiento de la marca, situación difícilmente reproducible por empresas con una percepción de imagen más discreta por parte del consumidor.

- **Producto o servicio susceptible de venderse al consumidor final y con características óptimas para la venta *on line***, es decir, enfocado a modelos B2C:

  - **Precio entre 50 y 500 euros**, lo que atenúa el impacto de los costes logísticos y hace posible la rentabilidad del modelo. Por debajo de 50 euros, es posible que el impacto logístico comprometa la rentabilidad del mismo, máxime en venta internacional. Por encima de los 500 euros empieza a entrar en juego la desconfianza del comprador hacia el entorno digital, así como potenciales restricciones impuestas por los principales medios de pago, muy severas en algunos países.

- **Producto o servicio competitivo en el mercado internacional**: productos pertenecientes a los sectores de mayor exportación (agroalimentario, ocio, moda, hábitat, vinos, etc.) o en el ámbito de los servicios con fuerte carácter de innovación y que ofrezcan características únicas o diferenciales (por calidad, diseño, atención al cliente, servicio posventa, etc.) que les permitan encontrar un nicho de mercado determinado.
- **Productos de poco peso o sin logística compleja**. La logística es *per se* un criterio clave en la viabilidad del modelo de negocio *on line*. Cuanto más complicada sea la misma, mayores serán los retos para la venta *on line* internacional del producto.
- **Productos de precios y márgenes altos,** que permitan amortiguar las inversiones en *marketing on line* y los posibles niveles de fraude, que afectan en mayor medida a las empresas que trabajan con márgenes bajos.

La situación actual de España pone de manifiesto una escasa presencia del comercio electrónico en el conjunto de las pymes. Solo un 15% de las empresas españolas con menos de 50 empleados realiza actividades de comercio electrónico, tanto a nivel nacional como internacional. Dentro de este 15%, un 6% son empresas que reservan y venden por Internet, mientras que un 9% solo ofrece reservas, según datos del Informe Google España de marzo de 2012.

1.8. Primer paso: Definir mi estrategia de comercio electrónico. Su alineación con la estrategia de internacionalización

Todo lo descrito hasta el momento abunda en la necesidad de ser conscientes de que el desarrollo de un canal de venta *on line* implica "construir una empresa dentro de la empresa". En este esfuerzo se dan cita muchas áreas de conocimiento, y su ejecución requiere de un perfil multidisciplinar.

Insistimos de nuevo en la necesidad de fijar desde el principio **los objetivos básicos de la estrategia digital**, que bien podrían no ser necesariamente la venta directa –entendida como la venta *on line* o la generación de *leads* cualificados para cerrar la venta fuera del entorno digital–, sino otros objetivos, principales o secundarios, como los siguientes:

- Construir y extender la presencia de la marca (*branding*).
- Ofrecer servicios posventa al cliente.
- Conocer al cliente y relacionarse con él para conocer sus necesidades e inquietudes, etc.
- Reducir costes: a través de la automatización de procesos operativos, tales como la integración de sistemas con los proveedores para crear cadenas de valor ampliadas.

Recordemos nuevamente que una estrategia digital **varía radicalmente según si es para entornos B2C** –más proclives a la venta directa–, **o si es para B2B**, donde en muchos sectores la venta directa *on line* no es viable y se priorizan otros objetivos como los mencionados más arriba (la captación de *leads* comerciales o la generación de marca o *branding*).

FIGURA 1.18. ESTRATEGIA DE VENTA *ON LINE*

Si la estrategia se centra en la venta directa, es preciso recordar que el producto o servicio es lo más importante en un proyecto de comercio electrónico. Sin él, no hay estrategia sostenible ni inversión eficiente. Es necesario que la empresa, por tanto, realice un **riguroso análisis sobre las posibilidades reales de su producto o servicio para competir en un escenario tan abierto como Internet**. Si a esto le sumamos un equipo humano que, empezando por la dirección general, disponga del conocimiento, la inversión y la perseverancia necesarias, tendremos una primera piedra sobre la que empezar a construir.

En el desarrollo estratégico de un canal de venta *on line* internacional se deberán analizar las siguientes cuestiones:

TABLA 1.3. FACTORES A TENER EN CUENTA EN EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL CANAL DE VENTA DIGITAL

Cifras clave del sector de negocio y análisis de la competencia
Análisis DAFO del producto/servicio
Selección y priorización de los principales mercados *on line*
Solución conflicto de canal
Elección estrategia proveedor (único frente a *Best-of-Breed*, interno frente a externo, etc.)
Selección de catálogo *on line*
Selección de proveedores para todas las fases
Elección de canales adicionales de comercialización: eBay, Amazon, etc.

Definición de política comercial
Plan de *Marketing on line*
Modelo de cuentas de resultados *on line*
Definición de métricas e indicadores (KPIs) de negocio
Redacción de política de devoluciones / condiciones de uso
Propuesta organizativa / RRHH

Dicho análisis tendrá que contener cada uno de los aspectos citados en el cuadro anterior. No tiene sentido que se tome ninguna de las decisiones posteriores sin un exhaustivo conocimiento del mercado en el que nos adentramos a comercializar nuestros productos o servicios en su vertiente *on line*; aunque nos consideremos buenos conocedores de nuestro mercado tradicional, el comercio electrónico cambia radicalmente los elementos que conforman las cadenas de valor y los márgenes sobre los que hemos trabajado anteriormente.

Por ello, un conocimiento de las cifras que se manejan en dicho mercado en su versión digital y las prácticas llevadas a cabo por nuestros competidores –que no tienen necesariamente que ser los mismos que consideramos en nuestro canal tradicional–, componen un punto de partida indispensable.

Como hemos señalado en apartados anteriores, los siguientes pasos se sustentarán en tener claro **cuál será el valor de nuestro producto o servicio para los consumidores en la red** a través un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de nuestro producto)

y si su comercialización y distribución estarán ligadas a los mismos mercados, proveedores, canales y catálogos que manejamos en el canal tradicional, o si bien hemos de seleccionar y emplear algunos (o todos) diferentes.

Los últimos pasos analíticos que hemos de tener en cuenta en nuestra toma de decisiones son los vinculados a la promoción, a los indicadores de negocio y a los aspectos legales y organizativos que han de desarrollarse desde el prisma *on line* y que requieren nuevos estándares de actuación.

Una vez que hayamos puesto sobre la mesa toda la información necesaria para tomar nuestra primera decisión, comenzaremos a tener más claro cuáles son todas aquellas variables que decidirán el destino exitoso de nuestro proyecto de comercio electrónico y su entorno de actuación.

En general, **un problema endémico de la economía española es el pequeño tamaño de las empresas y la falta de visión estratégica internacional**, lo que dificulta el desarrollo de grandes proyectos globales. Asimismo, la escasez de recursos y la dificultad de acceso a la financiación de los proyectos internacionales está detrás de esa pobreza en la oferta de empresas de comercio electrónico que obliga al comprador español a buscar fuera de nuestras fronteras.

En el lado positivo, sin embargo, la crisis ha obligado a un replanteamiento radical de su estrategia a las empresas, que buscan en los últimos años una salida en el exterior y que disponen de un mercado natural como Latinoamérica para plantear en el futuro proyectos de envergadura y conseguir oportunidades en Estados Unidos (dado el papel relevante del idioma). Asimismo, España es uno de los países europeos con mayor tasa de penetración de móviles (supe-

rior al 90%), por lo que las empresas poseen una masa crítica en la que sustentar los diferentes modelos de negocio específicos de la economía digital.

El conocimiento por parte de las empresas de los datos "e-socioeconómicos" de los mercados a los que se dirigen, de su oferta y demanda digital y de los hábitos de los consumidores, constituye una información de gran interés que facilitará la toma de decisiones en el momento de abordar los mercados exteriores.

El potencial de internacionalización *on line* de una empresa depende de muchos factores: de su estrategia empresarial, de disponer del producto adecuado, del conocimiento de los mercados, de su plan de *marketing* internacional, de la financiación disponible para iniciar su aventura exterior y de otros factores que serán objeto de estudio en capítulos posteriores.

A pesar del carácter global de la red, las empresas deben tener siempre en cuenta las características específicas de cada mercado e intentar adaptarse al mismo, si quieren tener una mínima garantía de éxito. Un servicio que tenga una buena acogida en el Reino Unido y Francia puede no tenerla en un país como Brasil o viceversa. Para ello, la adaptación de la oferta a los mercados que se desea abordar y la colaboración con agentes locales con conocimiento del sector resultan fundamentales.

En el caso concreto del comercio electrónico, la internacionalización de productos o servicios intangibles se puede encontrar con que **la cultura y los hábitos locales pueden suponer barreras infranqueables**, como en el caso de la utilización de interfaces desconocidas o poco amigables

para los usuarios locales. En el caso de los bienes de consumo, las barreras están más centradas en problemas logísticos, de *marketing* y de incompatibilidades de los medios de pago; en el caso de ventas directas tienen más que ver con el usuario o consumidor final.

En la actualidad en España, a pesar de la necesidad de internacionalizarse que hay, y de las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores, pocas pymes digitales están predispuestas a afrontar una estrategia de internacionalización. El desconocimiento de los mercados, de sus agentes, de su regulación, de la cultura empresarial, de la competencia y de los hábitos de consumo supone una barrera y amenaza para el éxito de su internacionalización.

Las empresas se encuentran con que no saben cómo realizar un análisis sectorial de los mercados digitales internacionales, y que hay escasez de consultoras especializadas que les puedan asesorar adecuadamente. Todo esto supone una dificultad en el momento de tomar una decisión sobre los mercados exteriores o simplemente puede hacer desistir a la empresa de su aventura internacional en el ámbito digital.

La oportunidad es clara: hay todo un mercado esperando ser satisfecho con una óptima combinación de calidad, precio y servicio. Pero vender internacionalmente a través de Internet **requiere de un esfuerzo multidisciplinar** que se inicia con la estrategia pero que se completa con las siguientes áreas:

1. **Tecnología**: la elección de la plataforma adecuada para las necesidades internacionales requiere un laborioso proceso de selección de la tecnología idónea (*software*

propietario, código abierto, desarrollo propio, etc.), que proporcione funcionalidades como el pago multidivisa o el servicio multiidioma.

2. ***Marketing on line***: la web 2.0 ha cambiado las reglas del juego, en cantidad y calidad; la interacción con el usuario es ya materia obligada y el manejo de la marca en redes sociales supone un cambio, desde la unidireccionalidad del mensaje del *marketing* tradicional a la participación en la conversación con los clientes, propia de la interacción. Asimismo, la medición exhaustiva que proporciona Internet facilita el mayor retorno de inversión (ROI) de herramientas como el SEO/SEM, el *marketing* por *e-mail* o los programas de afiliación.
3. **Aspectos legales y fiscales**: tanto más importantes cuanto mayor sea la vocación internacional. En función del alcance de la estrategia, la aplicación de una normativa cada vez más dinámica y exigente requerirá la participación de profesionales especializados y una estricta adaptación a los requerimientos de cada mercado, toda vez que, en la mayoría de las ocasiones, a pesar de tener una estrategia digital global, **el negocio *on line* deberá adaptarse a las condiciones legales de cada uno de los países en los que opere y a su régimen fiscal**. Por ejemplo, Estados Unidos tiene un sistema impositivo complejo ya que tanto el gobierno central como los gobiernos estatales y locales elaboran sus propias leyes y tienen sus propios tribunales. Por tanto, existe obligación de pagar impuestos tanto federales como estatales y del condado. Asimismo, deberemos tener en cuenta los requisitos de la normativa local para que una empresa

extranjera pueda operar *on line*, y la posibilidad de que constituir una empresa en el país o registrar su dominio local, sean requisitos obligatorios para operar *on line* en un determinado mercado.

4. **Medios de pago *on line***: en modelos B2C, el pago en Internet es el "momento de la verdad" para el internauta comprador. Para un gran porcentaje de usuarios, completar la compra encierra un componente psicológico de desconfianza, tal y como reflejan las estadísticas de estudios especializados sobre compra *on line*. Tendremos, además, que estar preparados para ofrecer en cada mercado los medios de pago preferidos por sus compradores locales, que pueden ser muy diferentes de los existentes en el mercado español. A título de ejemplo: según IResearch, solo un 2% de los compradores *on line* chinos utilizan tarjetas VISA y Mastercard; el 80% del mercado está copado por proveedores locales.

   Por otro lado, algunos medios de pago requieren una dirección local para la aceptación de los mismos; por lo que es el propio mercado y sus agentes, con los requerimientos específicos correspondientes, los que determinarán la necesidad de contar o no con un colaborador local.

   La crisis financiera, que ha provocado la mayor reticencia de los bancos a ofrecer servicios de terminal tipo de venta (TPV) virtual, la creciente complejidad en la gestión del fraude y el difícil equilibrio entre facilidad de uso y seguridad serán los principales focos de atención del área de medios de pago.

5. **Logística**: con una filosofía radicalmente distinta a la de los canales tradicionales, el modelo logístico se enfrenta

al reto previo de no comprometer la viabilidad del plan de negocio *on line*: si nuestro producto cuesta 8 euros, y los gastos de envío internacionales salen por 20, tendremos serios problemas para rentabilizar nuestra estrategia. Superada esa barrera, acudir a proveedores logísticos especializados en los retos de la venta *on line* será un componente crítico de la gestión del nuevo canal.

6. **Atención al cliente**: los sitios más renombrados del comercio electrónico (Amazon, Zappos) tienen en común una apuesta decidida por una impecable atención al cliente; filosofía caracterizada por una verdadera "obsesión" por el consumidor. Los casos de éxito demuestran que esta área se configura como el **verdadero catalizador de la fidelización del cliente**: el componente humano de la tienda virtual.

   Esta filosofía del "tendero", en la que el vendedor conoce y distingue a sus distintos tipos de comprador, requiere el uso de herramientas CRM que extraigan el máximo potencial del conocimiento que facilita Internet a través de la interacción con los usuarios.

7. **Analítica web**: es el verdadero "cuadro de mando" de la estrategia de venta *on line*. Saber de dónde vienen nuestros clientes, cuáles son las fuentes que generan tráfico y la rentabilidad de cada una de ellas, cuántos de nuestros usuarios son compradores recurrentes, por qué se van los usuarios de nuestra tienda o qué dificultades tienen para encontrar lo que buscan son ejemplos de acciones que construyen la inteligencia de negocio necesaria para emprender las acciones correctivas adecuadas y para gestionar los presupuestos de *marketing* óptimamente.

Es importante recalcar que son las **partidas de *marketing on line* y de recursos humanos** las que, en general, se llevan la parte del león en la puesta en marcha de un canal *on line*. No en vano son los elementos fundamentales de inversión en cualquier negocio. La existencia de múltiples opciones tecnológicas hace posible un abaratamiento considerable de esta partida, situación posible merced al desarrollo de plataformas especializadas en comercio electrónico, como veremos en el apartado dedicado al diseño y programación del canal de venta digital. Asimismo, la internacionalización de la estrategia puede dar lugar a un incremento en el apartado logístico, especialmente si la opción elegida es almacenar el producto en el mercado de destino.

A continuación incluimos un cuadro resumen, que iremos desarrollando en capítulos posteriores, sobre las fases que requiere un canal de venta *on line* para su óptimo desarrollo:

TABLA 1.4. FASES DE EJECUCIÓN DE UN CANAL DE VENTA EN INTERNET

Consultoría estratégica
• Plan de negocio • Selección de proveedores • Estudio de mercado • Análisis de la competencia nacional e internacional • Definición de la estructura organizativa • Análisis de canales alternativos

Desarrollo del proyecto

- Diseño y programación del sitio web
- Selección de medios de pago
- Cumplimiento legal
- Selección de las operaciones y la logística de la tienda *on line*
- Diseño de la estrategia de *marketing on line*

Gestión del canal *on line*

- Función de "Director de *E-commerce*" interno o externo
- Ejecución del plan de *marketing*
- Análisis del rendimiento del canal *on line* (analítica web)
- Gestión diaria del canal *on line* (pedidos, incidencias, fraudes, etc.)
- Implantación de acciones correctivas y propuestas de acciones alternativas enfocadas a resultados
- Gestión de subvenciones

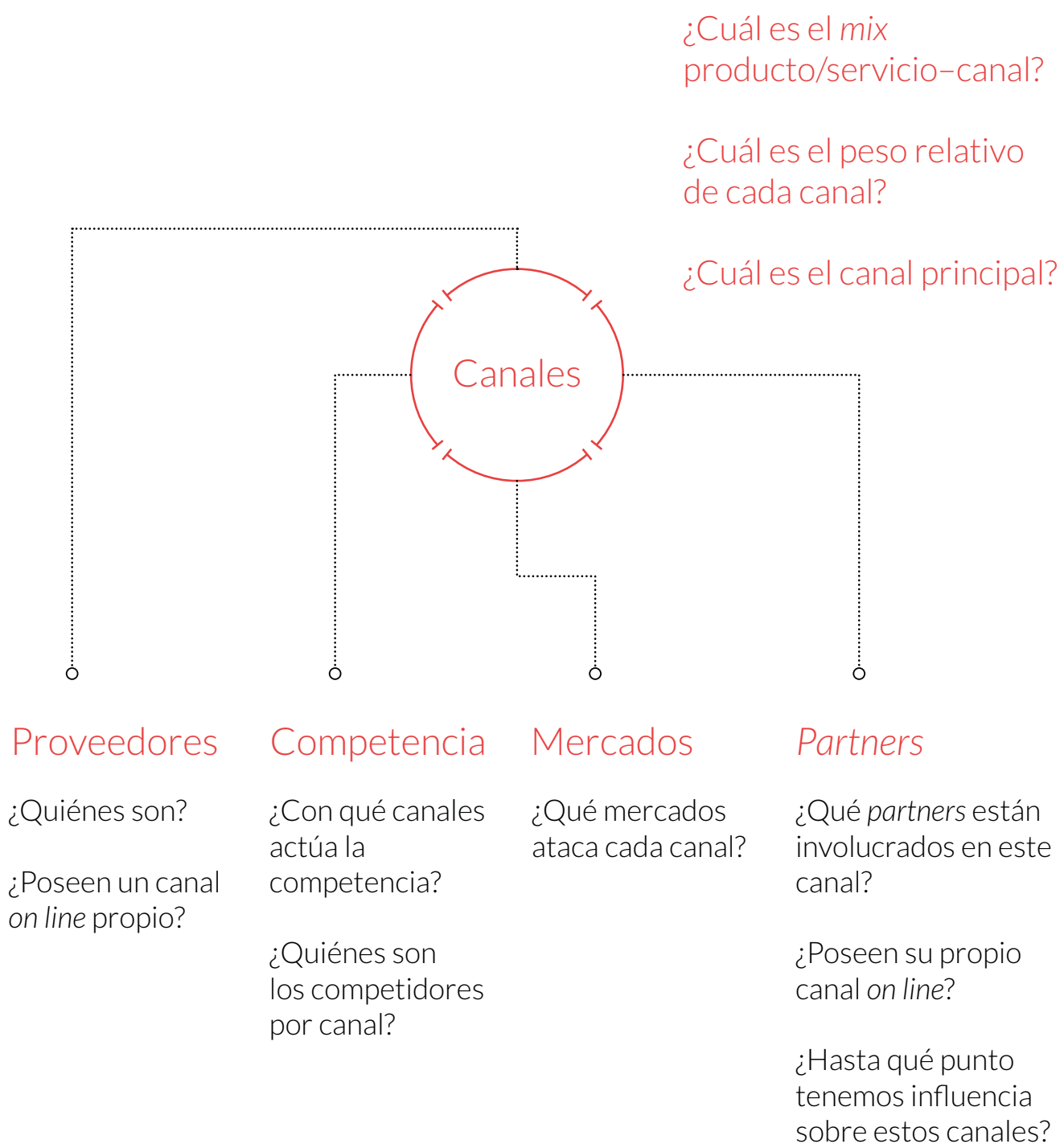
1.9. Estrategia multicanal: cómo vender *off line* y *on line* y evitar el conflicto con el canal de venta tradicional

El comercio electrónico contribuye a que la economía se vuelva más competitiva como consecuencia de la eliminación de determinadas barreras de entrada de nuevos competidores. Muchos de los nuevos protagonistas que están

surgiendo (*pure players*) son los verdaderos dinamizadores de sectores enteros, al forzar a las empresas tradicionales a definir su estrategia digital y contraatacar antes de que sea demasiado tarde. El nacimiento de nuevos modelos de servicios y negocios, como el desarrollado por los clubs de compra privada como Vente Privee, Amazon BuyVip o Privalia, o sistemas de compra grupal como Groupon o Groupalia, así como el auge de los *marketplaces*, han supuesto nuevas vías de comercialización alternativas o complementarias a la venta en los canales tradicionales o incluso a la venta directa a través de la web.

Los proveedores usan el contacto directo para dirigirse a los consumidores, con lo que se suprime la necesidad de intermediarios o se les sustituye por otros. Como consecuencia de ello surge la desintermediación. Una vez más, el caso más extremo es el de los productos digitalizables, ya que pueden ser distribuidos a través de Internet. Sectores como el de los contenidos digitales, turismo, finanzas y seguros han sido los primeros en beneficiarse de esta cadena de valor con “menos eslabones”.

FIGURA 1.19. ESTRATEGIA MULTICANAL

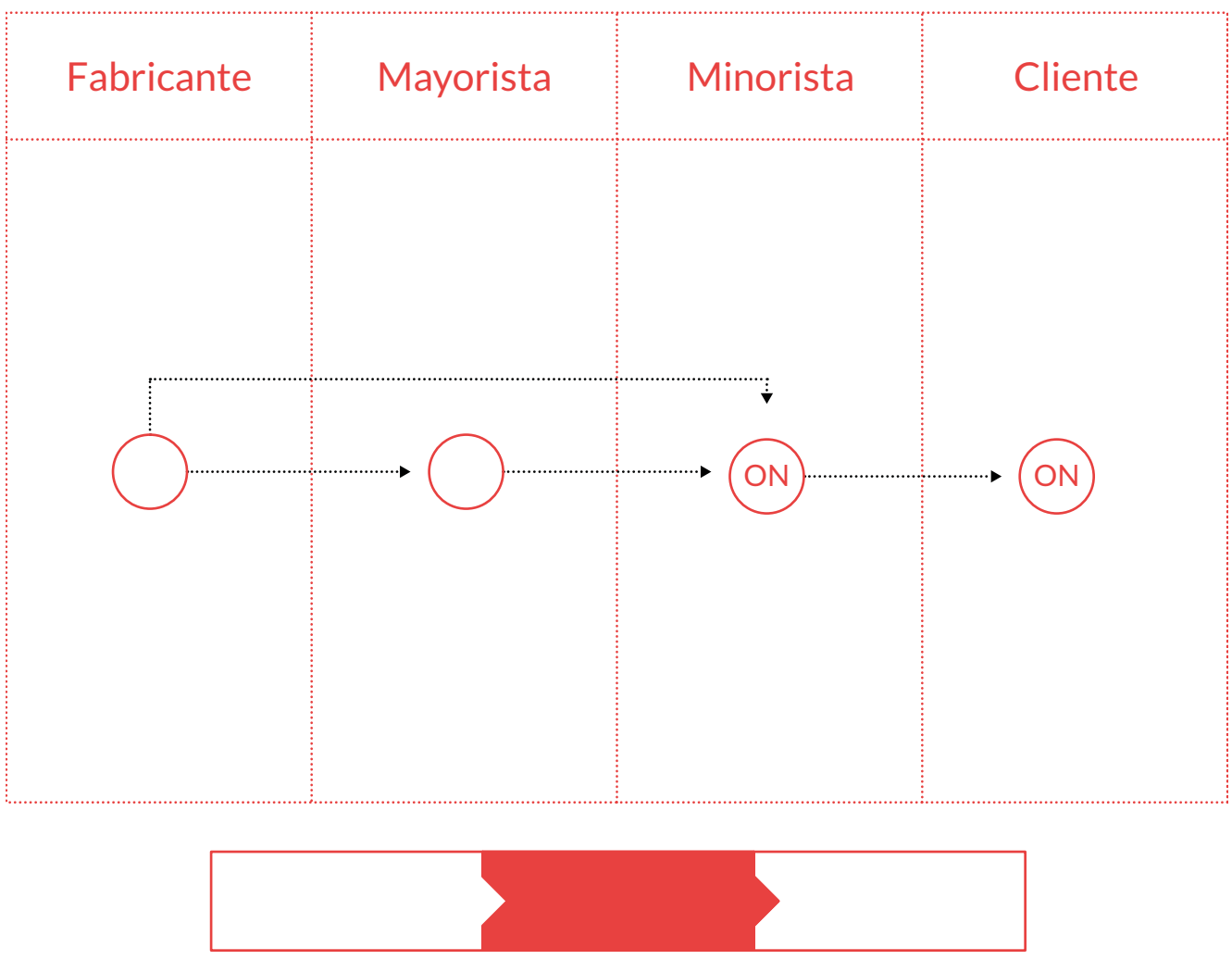


De ahí que la definición estratégica de la situación de la empresa en la cadena de valor y el plus aportado en este nuevo entorno sean factores críticos a la hora de evaluar las posibilidades de éxito en el comercio electrónico. Como primer paso, las empresas deberán evaluar su ventaja competitiva frente al resto del mercado, ya no solo frente a su competencia nacional e internacional, sino con respecto a sus proveedores, canales de distribución física, *partners* de negocio, etc. Por ejemplo, **los fabricantes, por primera vez, se**

ven con la posibilidad de llegar directamente al consumidor final en entornos B2C, lo que obliga a los distribuidores a redefinir su negocio y a realizar una estimación crítica del valor que aportan en esta nueva cadena.

La posibilidad de interrelación entre los diferentes eslabones de la cadena y el consumidor final es una de las características de la economía digital y un factor clave para el análisis de la sostenibilidad de cualquier negocio digital.

FIGURA 1.20. EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS *OFF LINE* A *ON LINE*



Una de las variables del comercio electrónico, así como una situación muy habitual en el mercado, aquella en la que una empresa desarrolla en paralelo canales de venta *off* y *on*, aprovechando las ventajas de cada uno de ellos y ofre-

ciendo así una opción completa de compra a su público potencial. Es lo que conocemos como **estrategia multicanal**.

De hecho, nos encontramos con la siguiente tipología de perfiles en Internet:

1. ***Brick and mortar*.** Con este nombre se conoce a las empresas tradicionales en que el canal principal de venta son únicamente tiendas físicas.
2. ***Brick and click* o *click and mortars*.** Son empresas tradicionales que han desarrollado un canal de venta en Internet, incorporándolo como alternativa a las tiendas físicas. Es, sin duda, lo más habitual en el panorama empresarial presente y futuro.
3. ***Pure players* o *etailers*:** Son empresas que han nacido en el canal *on line*, bien desde su origen o bien porque han evolucionado desde la venta por catálogo, siendo Internet su único o principal canal de venta. Pensemos en el impacto en el mercado asegurador, bancario o de transporte aéreo de empresas como Línea Directa, ING Direct o Vueling, respectivamente, y la presión que ejercieron estas empresas sobre sus competidores tradicionales que, entre otros desafíos, debían acomodar su estrategia *on line* al conflicto existente entre su nuevo canal digital y su sistema de venta tradicional.

Los actores multicanal son aquellos que han adoptado estrategias y peculiaridades de los demás ámbitos, combinando los canales físicos con la presencia digital, en un entorno híbrido que aprovecha la combinación de las propias

ventajas intrínsecas de los entornos *off line* y *on line* para constituir un todo integrado.

Otra tendencia que hace que haya una convergencia multicanal entre *clicks and mortars* y *pure players* es la apertura por estos de tiendas físicas, si bien con unas características distintas a las de la distribución tradicional. Tienen mucha menos superficie y en muchos de los casos actúan simplemente como *showrooms*, "tiendas concepto" o, simplemente, se sirven de la red de tiendas físicas (caso de los *click and mortars* de moda, como Zara o Mango) como punto de recogida o de devolución.

El gran reto de Internet para los vendedores tradicionales (*brick and mortar*) ha sido la adaptación a un cliente que posee mucha más información y un mayor nivel de exigencia que en tiempos pasados. La transparencia de la red hace que **el poder haya pasado del vendedor al cliente**, dada la facilidad que hay para la búsqueda y comparación de información. La presencia de los *pure players* no ha pasado inadvertida, así como su menor estructura de costes, lo que obliga a reinventarse y plantearse numerosas cuestiones para resultar competitivos frente a ellos.

Entre las cuestiones que debe abordar una empresa tradicional en un entorno multicanal podríamos destacar las siguientes:

- ¿Es mi cliente *on line* el mismo de mis tiendas físicas? Es decir, ¿canibaliza el canal *on line* a mi cliente tradicional?
- ¿Qué importancia tienen los nuevos agentes del mercado *on line*? ¿Son locales o internacionales?

- ¿Qué política de precios debo adoptar? ¿Tengo opción de vender más barato? Y, en caso afirmativo, ¿cómo afectan estos precios más baratos a mis distribuidores o tiendas tradicionales?
- ¿La política promocional es la misma en todos los canales? ¿La estrategia de comunicación *on line* debe estar alineada con la comunicación *off line*, ser complementaria a la actual de la compañía o debo hacer algo distinto?
- ¿Cuál es la situación de la estructura *on line* en la organización y en la empresa?

El principal cambio observado en los últimos 20 años ha sido la evolución de muchos *brick and mortars* a *click and mortars*, al haber incorporado el canal *on line* a su canal principal, las tiendas. Este movimiento ha traído consigo implicaciones muy claras.

1. Venta *on line* a través de plataformas tecnológicas, que se han convertido así en verdaderas unidades de negocio digitales, con su propia cuenta de resultados, pero integradas con el negocio tradicional.
2. Incorporación del *marketing on line* como herramienta en el plan de comunicación general, formando parte del *mix* de medios tanto físicos como virtuales de la empresa.
3. Puesta a disposición de múltiples opciones de compra: desde el momento en que el cliente es quien decide cómo, cuándo, qué y muchas veces a qué precio comprar, la estrategia multicanal ha de responder a esta necesidad.

Esta **entrada masiva de la multicanalidad** ha supuesto ciertas implicaciones:

- **Reducción de márgenes** dada la competitividad impuesta por los *pure players*, que no tienen las "servidumbres" de canal propias de las empresas tradicionales.
- **Aumento de la oferta de gamas exclusivas** a la búsqueda de ese valor diferencial que les permita diferenciarse de los competidores más basados en precio.
- **Reducción de costes de estructura**, merced a las oportunidades que ofrece Internet para hacer "más con menos".
- **Progresiva ganancia porcentual de la venta *on line* frente a la *off line*** en la facturación total de la empresa: situación que es observable en la mayoría de los países de nuestro entorno. Es decir, acentuación de la tendencia hacia una "digitalización" de las ventas: de representar un 4% del comercio mundial en 2008, la venta digital supondrá el 9,3% del total en 2016 según estimaciones de la consultora Morgan Stanley.
- **Reducción del espacio físico requerido** para el desarrollo del negocio: se necesitarán menos metros cuadrados de tienda física según se vaya incrementando la venta *on line*: caso del turismo (agencias de viaje), moda, medios de comunicación, etc.

En definitiva, la multicanalidad aporta una serie de ventajas que permiten maximizar el valor para los usuarios, en la medida en que le damos la opción de elegir la forma en que quieren relacionarse con nosotros. En el caso de los *click and mortar*, se aprovecha un canal en creci-

miento para desviar tráfico a la tienda física, siguiendo el mencionado efecto ROPO. De hecho, disponer de tiendas físicas supone una ventaja frente a los *pure players*, ya que permite ofrecer más opciones para la compra y experiencia física del producto.

El *on line* **no es solo un canal de venta sino, sobre todo, de comunicación**, y sus herramientas pueden ser utilizadas para la generación de notoriedad de marca y de tráfico en dos direcciones: tanto hacia el canal *on line* como hacia las tiendas físicas.

Hasta aquí las ventajas, pero ¿cuáles son los principales problemas asociados a la venta multicanal?

Una de las cuestiones más importantes en la definición estratégica, sobre todo en el caso de los *click and mortar*, es la **fijación de la política de precios** y cómo esta decisión puede ocasionar un **conflicto con el canal de venta tradicional**. Nos enfrentamos aquí a la decisión sobre si se puede o no vender más barato en Internet que en el canal de venta físico.

Antes de tomar una decisión es conveniente analizar algunos factores, y el primero es saber los motivos que impulsan al cliente a decidir la compra de un producto o servicio en Internet, ya que serán muy diferentes en función de los sectores:

1. **Precio como factor fundamental:** esto sucede en mercados competitivos donde los productos son completamente estandarizados y globales. Por ejemplo, la electrónica de consumo, relojes, gafas de sol, viajes, etc.
2. **Por comodidad y mayor oferta**. El mejor ejemplo pue-

de ser la alimentación o el *ticketing*. El motor principal en este mercado es el tiempo que uno puede ahorrar haciendo la compra desde casa, junto a la existencia de un catálogo mucho más amplio. El precio, aunque siempre es fundamental, pasa a un segundo plano.

Por tanto, la cuestión de la fijación del precio es una decisión crítica, que suele generar problemas y preguntas relativas a:

- ¿Qué reacción tendrán los clientes en las tiendas físicas? ¿Si un cliente nos pide el precio de Internet tenemos que igualarlo en la tienda?
- Si el precio *on line* es más barato que el *off line*, ¿**cómo van a reaccionar las tiendas físicas o mis mayoristas o distribuidores**? ¿Si decidimos igualar nuestro precio *on line* al existente en el canal minorista, ¿cómo aguantamos la presión de precios impuesta por los *pure players* quienes, por definición, no disponen de otro canal de venta que no sea el digital?
- ¿Necesitamos realizar las mismas promociones en el *on line* y *off line*? En la práctica, es muy habitual que las empresas que conjugan ambos canales, realicen "mejoras" en el precio *on line* a través de promociones y descuentos concretos –no de manera generalizada–, y con ciertos filtros (promociones acotadas en el tiempo; ligadas a sorteos; sobre una categoría de productos y no sobre toda la gama; envíos gratuitos; descuentos en la siguiente compra, etc.), en un intento de captar la atención del consumidor digital. El objetivo más importante de una estrategia multicanal es aprovechar los canales

de comunicación (*on* y *off*) en ambas direcciones. En muchas ocasiones, la política promocional se diseña desde el *on* hacia el *off*, y viceversa. Esta comunicación permite diseñar estrategias en las que ambos canales estén integrados y se puedan realizar, por ejemplo, acciones de cupones descuento canjeables tanto *on line* como en la tienda física, mediante un cupón imprimible, con lo que se maximiza la inversión realizada en comunicación y se dan al comprador todas las opciones posibles para efectuar la compra.

Uno de los aspectos críticos de una estrategia de comercio electrónico es **lograr su óptima combinación con los canales de venta *off line*.** En numerosos sectores la percepción de Internet tiene connotaciones de amenaza para la venta tradicional, al interpretarse como un canal eficiente en costes que puede ir progresivamente sustituyendo al medio físico.

Según la posición de la empresa en la cadena de valor (que será muy diferente si se trata de un fabricante o si es distribuidora o comercializadora o minorista), las opciones varían. Es muy habitual que surjan problemas porque los fabricantes o las marcas se lanzan a vender en Internet al consumidor final, y entran así en conflicto directo con su canal de venta tradicional, que se siente “agredido” por sus proveedores. Por parte del canal tradicional, la resistencia al medio *on line* será mayor cuanto menor sea el valor que aporten en esta nueva cadena. Deberán evaluar de manera rigurosa la percepción que el nuevo consumidor tiene de su negocio tradicional.

En esta situación, los fabricantes han de combinar la certeza de que la cuota del mercado *on line* aumenta progresivamente año tras año –y que es una oportunidad que deben aprovechar–, con la realidad de que, con anterioridad al desarrollo del canal *on line* dependían al 100% de su canal de venta tradicional (en todas sus modalidades: grandes superficies, mayoristas, distribuidores, franquicias, minoristas o agentes comerciales).

Es más, en mercados con una estructura de precios recomendados por fabricantes, se puede desencadenar una guerra de precios por parte de la propia distribución, dándose el caso de que **el conflicto de canal no lo genere el propio fabricante, sino alguno de los distribuidores,** quienes, aprovechando los menores costes de Internet, venden directamente compitiendo en precios con el resto de los distribuidores *off line*.

Esta situación, de evidente freno al impulso digital, puede dar lugar a distintas estrategias por parte de los fabricantes:

1. **Integración del canal tradicional en la estrategia *on line***: bien porque aporten algún valor en esta nueva cadena, sirviendo, por ejemplo, **de almacén intermedio o de punto de entrega o devolución de productos, atención al cliente, servicios posventa,** etc. Es una forma de que la cadena de valor del canal digital utilice en alguna parte del proceso parte del canal físico. En ocasiones, se comparten los beneficios del canal *on line* con el resto, asignando, por ejemplo, una **comisión al distribuidor más cercano** al código postal del comprador *on line*.

2. **Venta de una gama de productos diferentes o complementarios o descatalogados** a la que se comercializa en el canal tradicional: de este modo, se soslaya el problema de posible competencia dado que no existe un conflicto real entre canales, al venderse productos diferentes o poder utilizar Internet como canal de liquidación para los productos de temporadas anteriores o descatalogados. Esta estrategia de venta de productos de otras temporadas es la que, precisamente, ha impulsado el éxito de los clubs privados como, Vente Privee, Amazon BuyVip o Privalia.
3. **Creación de una segunda marca para la venta *on line*:** con ello, los fabricantes pretenden aprovecharse de las ventajas de costes de Internet sin renunciar a su fuente de ingresos tradicionales. Sin embargo, esta estrategia no se produce aprovechar las sinergias del canal *on line*, ya que no permite la identificación del usuario con la marca conocida, amén de obligar al desarrollo de un nuevo producto y de su correspondiente estrategia de comunicación, con los consiguientes requisitos de inversión.
4. **Venta de productos personalizados:** al ser objetos únicos, no hay conflicto con un canal que vende productos estandarizados, con lo que se enriquece la experiencia del cliente que busca algo exclusivo sin detrimento de la venta de productos habituales de catálogo. La experiencia de NikeiD, es un buen ejemplo al respecto.

Una de las grandes ventajas de un proceso de internacionalización vía comercio electrónico es la facilidad para encontrar el mejor modelo por mercado: la empresa puede entrar en conflicto con sus distribuidores

locales, por ejemplo, pero tener, sin embargo, vía libre para operar en otros mercados internacionales donde apenas dispone de distribución, o puede llegar más fácilmente a un acuerdo con un distribuidor único, por ejemplo, para compartir con él los beneficios de la venta *on line*. Esta arquitectura requiere bases sólidas si se quiere evitar que se agrave el conflicto o incluso un boicoteo de la estrategia de venta digital por parte de la distribución, situación que se agrava en **escenarios en los que la distribución no es propiedad de la empresa** (por ejemplo, cuando no se dispone de tiendas propias), sino de terceros independientes (tiendas multimarca, distribuidores, franquicias, etc.).

CAPÍTULO 2

Definición estratégica

CAPÍTULO ANTERIOR

CAPÍTULO SIGUIENTE

En este capítulo se detallará la metodología, principales fuentes y algunas herramientas para analizar mercados y competidores, así como la propuesta de valor, principales funcionalidades y aplicación práctica de los marketplaces *más importantes, elementos clave del comercio electrónico internacional.*

2.1. Análisis de mercado e inteligencia competitiva: ¿quiénes son mis competidores y qué hacen en Internet?

2.1.1. Datos socioeconómicos del país

Como hemos visto en el capítulo anterior, el primer paso para analizar la situación de nuestra empresa en un mercado determinado es proceder a un análisis exhaustivo tanto de la situación de nuestro producto o servicio, sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (análisis DAFO), **como de la situación específica del mercado al que nos dirigimos** y de los competidores que operan en él.

La primera información sobre el mercado objetivo es determinante para conocer el nivel de desarrollo tecnológico y de la economía digital de un país. Nos permite visualizar el nivel de conectividad (disponibilidad y adopción de las nuevas tecnologías) del país y el uso efectivo que de ellas realiza la población. Así, obtendremos datos de interés como: el porcentaje de habitantes digitales en relación a la población to-

tal del país; los medios digitales utilizados; el número de usuarios de los mismos; el porcentaje de acceso a la red, la existencia de buscadores o redes locales sociales, entre otros.

Esta información es el **punto de partida para saber si un país ofrece oportunidades de negocios en el área digital.**

Un mercado digitalmente desarrollado representa una fuente de oportunidades de negocio para la empresa española, pero a la vez, también, por otro lado, una mayor competencia de parte de las empresas locales, supuestamente más innovadoras y más internacionalizadas, lo que provocará costes de *marketing* más elevados. En algunos casos, el interés de un mercado puede no obedecer solamente a las oportunidades de negocio, sino al hecho de que ese país marca tendencia en el mundo digital y la presencia en el mismo puede responder a motivos de aprendizaje y conocimiento, como es el caso de Silicon Valley, en California (Estados Unidos).

Algunas de las fuentes que podemos utilizar para analizar los datos sociodemográficos de la demanda digital de un país son el UNPAN (Red de Administraciones Públicas de las Naciones Unidas), el Banco Mundial y el *Economist Intelligence Unit (*Digital Economy Rankings 2010: Beyond e-readiness*)* o el *Índice de Competividad Global*, elaborado por el Foro Económico Mundial. En ellos se efectúan análisis comparativos, en función de múltiples parámetros, sobre la predisposición tecnológica de un mercado determinado para la eficiente evolución de la economía digital.

Esta información es útil para que las empresas, tanto de productos como de servicios, conozcan el funcionamiento de los sectores pilares de la economía digital en el país ob-

jeto de análisis, haciendo un especial hincapié en el comercio electrónico. Desde el punto de vista de la oferta *on line* de un país, querrán también saber qué empresas venden en el entorno *on line*; cuáles son los sectores más punteros; el número de compradores digitales y el gasto efectuado; los sitios de comercio electrónico de mayor tráfico; los medios de pago y las barreras existentes, tanto regulatorias como logísticas, así como los medios más interesantes para dar a conocer sus productos y las herramientas de *marketing* más adaptadas al mercado. Esta información permitirá a la empresa conocer la oferta digital que hay en el país y posicionarse en él con más posibilidades de éxito.

En el caso español, instituciones como el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y Sistemas de Información, ONTSI, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia o el Instituto Nacional de Estadística ofrecen una amplia información sobre el estado de la sociedad de la información en España.

El siguiente paso es analizar las barreras que podrá encontrar la empresa para introducir sus productos en el mercado, y conocer la operativa del mismo. En este apartado, se analizarán por lo tanto, temas como el entorno regulatorio, los aspectos logísticos, los medios de pago, la fiscalidad, las barreras a la importación, la protección de datos, la propiedad intelectual, etc.

2.1.2. Análisis de la demanda: comportamiento del consumidor *on line*

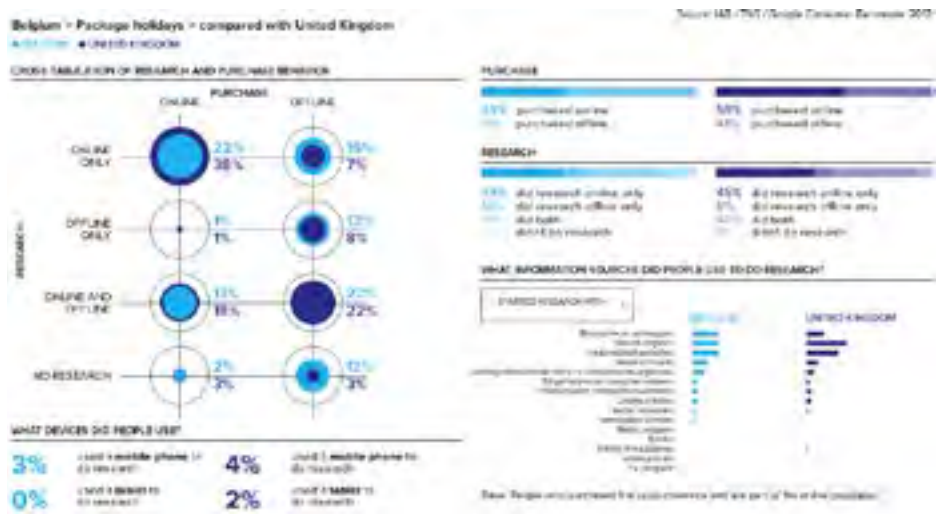
Al margen de las características del mercado en cuestión, es necesario analizar también al comprador *on line*, con el fin de conocer sus patrones de comportamiento y las diferencias entre los de unos países y otros.

A este respecto, la herramienta Consumer Barometer desarrollada por Google, en conjunto con IAB Europe y TNS Intratest, muestra gratuitamente qué es lo que los consumidores están buscando y comprando en Internet. Esa información es fundamental a la hora de desarrollar una estrategia de comercio electrónico, ya que nos anticipa de forma muy fiable qué productos funcionan en determinados países.

En relación a la exportación, Consumer Barometer se convierte en una herramienta indispensable. Permite comparar conductas de consumo segmentando entre 42 países y diez categorías de producto: tecnología; viajes; productos financieros e inmobiliarios; entretenimiento y medios de comunicación; automoción; alimentación y cuidado de la salud, y venta al por menor.

Además, también permite segmentar por criterios sociodemográficos tales como la educación, edad, sexo o dispositivos, para después presentar los resultados de manera muy interactiva y visual, posibilitando incluso la comparativa entre dos mercados determinados.

FIGURA 2.1.
EJEMPLO DE USO
DE CONSUMER
BAROMETER



Recientemente Google, esta vez en colaboración con Ipsos MediaCT, la Mobile Marketing Association e Interactive Advertising Bureau, ha lanzado una versión específica para analizar el comportamiento del consumidor en entornos móviles: Our Mobile Planet.

Our Mobile Planet proporciona acceso a todo el conjunto de datos de este estudio a través de una herramienta de creación de gráficos o la descarga directa de los archivos de datos de un país. Las empresas pueden usar los datos del sitio para comprender mejor a los usuarios de móviles y, partiendo de los datos, tomar decisiones sobre cómo usar los móviles para aumentar su volumen de negocio.

FIGURA 2.2.
CAPTURA DE
PANTALLA DE OUR
MOBILE PLANET

2.1.3. Análisis de la oferta: herramientas para saber quiénes son y qué hacen nuestros competidores

Por otro lado, la empresa deberá hacer un examen exhaustivo de cuáles son sus principales fortalezas y debilidades con respecto a sus competidores en cada uno de los países, así como conseguir determinada información comparativa sobre cuál es la información más buscada en cada uno de los países. **La monitorización de la actividad de los competidores (inteligencia competitiva), tanto antes de operar en un mercado *on line* como después**, es una actividad clave para ejecutar la estrategia, en la medida en que su seguimiento es una tarea de gestión permanente una vez que se ha lanzado el canal de venta *on line*.

A este respecto, destacamos las siguientes herramientas de inteligencia competitiva:

- **El propio buscador de Google**: Es una manera fácil de aproximarse a la situación concreta de un sector con arreglo a una lista de palabras clave (*keywords*) que definen nuestro producto o servicio. Es decir, de meterse en la piel del comprador que se interesa por nosotros. Una simple consulta en Google nos dirá quién está situado en los primeros resultados del posicionamiento natural (SEO) y quiénes están pujando por dichas palabras clave en el posicionamiento de pago (SEM).
- **Google Trends**: Excelente herramienta gratuita de Google que nos permite evaluar y comparar varios términos de búsqueda en el tiempo. Ofrece el número de

veces que determinadas palabras clave han sido buscadas en Google, lo que nos indica el interés que dicho término despierta en un determinado mercado y nos lo muestra a través de un gráfico comparativo. A modo de ejemplo, permite estudiar dos conceptos que compiten entre sí y compararlos en uno o varios países o provincias. Si ponemos como país España y como conceptos "prestashop" y "magento", comprobamos en la Figura 2.3. que en España existe un mayor volumen de búsquedas del primero que del segundo. Situación que, por cierto, se invertiría si el análisis se hiciera sobre las búsquedas de estos dos conceptos en el mercado americano, como se advierte en la Figura 2.4.

FIGURA 2.3. BÚSQUEDA DE GOOGLE TRENDS EN ESPAÑA

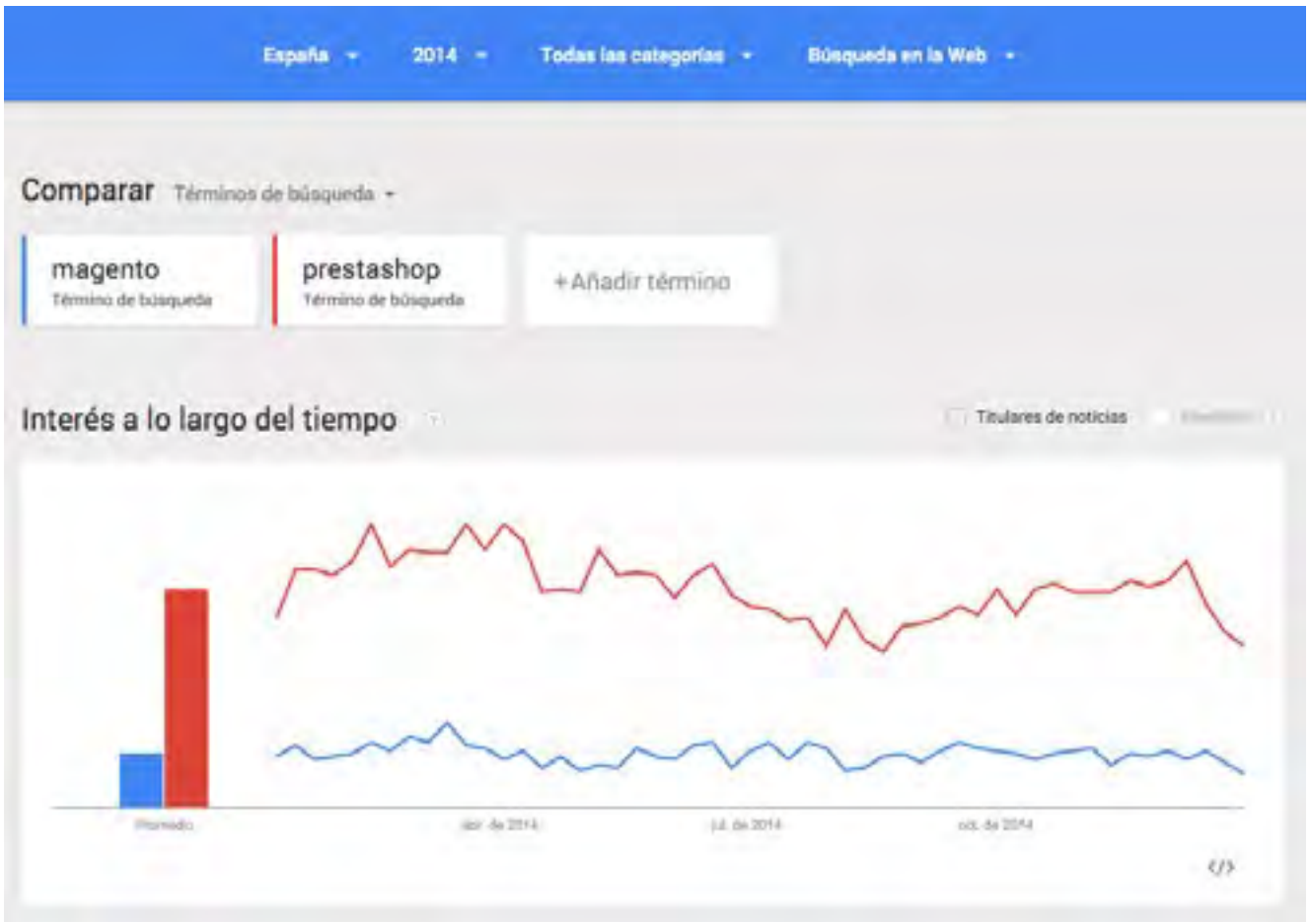
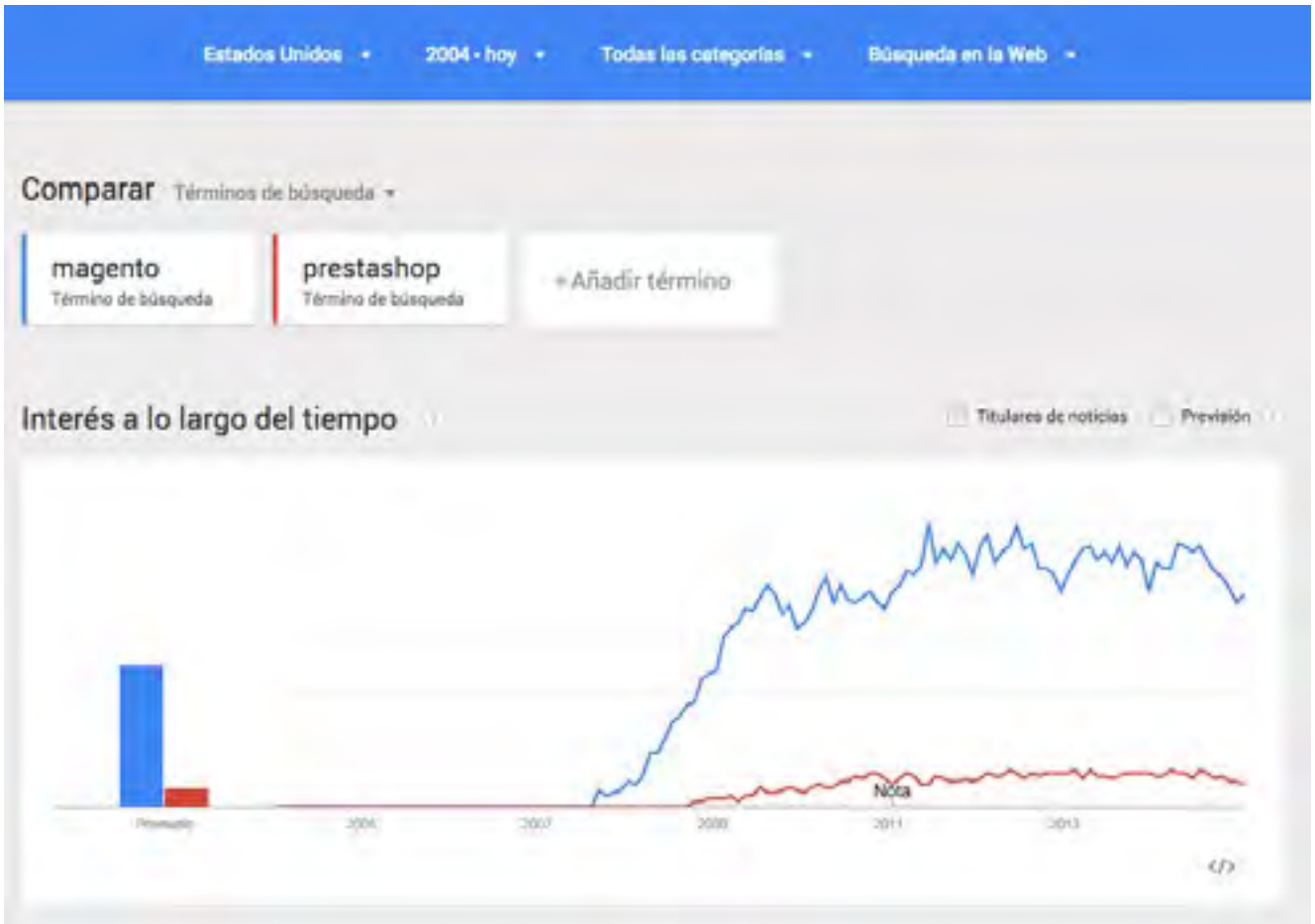


FIGURA 2.4. BÚSQUEDA DE GOOGLE TRENDS EN ESTADOS UNIDOS



Asimismo, podemos buscar, por ejemplo, en diferentes intervalos de tiempo, durante qué meses se busca más cierto término y compararlo con otro de la competencia, a nivel internacional, o filtrándolo por países determinados. Google Trends proporciona un gráfico con las búsquedas de los términos en el que se aprecia, por ejemplo, la importancia de la época del año para ciertas compras o qué se demanda en cada país. Por ejemplo, si introducimos el término de búsqueda "juguetes" podríamos ver que es un concepto que tiene muchas búsquedas en Navidad y muy pocas en otros meses. De eso podríamos deducir la estacionalidad de la demanda de este producto.

Esta herramienta también nos aporta los términos relacionados que más se buscan en un tiempo y ubicación seleccionados, lo que permite ver nuevas oportunidades de negocio fuera de nuestro país. Si, por ejemplo, nos damos

cuenta de que se busca mucho "jamón ibérico" en Noruega e, investigando, averiguamos que no hay muchos exportadores de este producto a ese país, podemos satisfacer esta necesidad nosotros mismos.

De manera complementaria, otra herramienta gratuita de Google, Global Market Finder, ofrece información útil para encontrar nuevos clientes en otros países. Este programa permite introducir palabras clave que describan nuestro producto, seleccionando una región de búsqueda determinada. Podemos elegir mercados establecidos como el G20, la Unión Europea, mercados emergentes, Asia, etc.

Con esta información, Global Market Finder muestra el número de veces que los usuarios han buscado nuestras palabras clave, traducidas a 60 idiomas, segmentando el resultado en las regiones seleccionadas. Global Market Finder, combinado con el servicio de Google AdWords (véase el Cap. 7, sobre la promoción *on line*), se utiliza para mostrar las **estimaciones de oferta y competencia por cada palabra clave y territorio**, información esencial para calcular el coste de conseguir un nuevo cliente en cada país seleccionado, teniendo en cuenta el margen de beneficio que poseemos sobre nuestros productos o servicios.

Esta herramienta nos serviría, por ejemplo, para priorizar la selección de un mercado determinado, en función del mayor volumen de búsqueda de las palabras clave que mejor identifiquen nuestro producto y servicio, así como de los costes de la publicidad (coste por clic) en cada uno de los mercados de referencia.

FIGURA 2.5.
EJEMPLO DE
USO DE GLOBAL
MARKET FINDER

Otras herramientas de análisis de tráfico muy útiles en nuestro análisis de mercado son las siguientes:

- **Alexa Internet** es una empresa perteneciente a la compañía Amazon que se encarga de recoger información de todos los usuarios de Internet que tienen en sus navegadores. Con esa información, Alexa estima el tráfico de cada página web de Internet y elabora a partir de él un *ranking* de páginas web clasificado por orden de mayor a menor tráfico y segmentado por países. Adicionalmente, Alexa ofrece otro tipo de estadísticas tales como porcentaje del tráfico en Internet, perfil sociodemográfico de los usuarios de una página, palabras clave por las que se posiciona una web, procedencia del tráfico ("orgánico", de pago, directo...).

  Alexa no da datos exactos debido a que solo recoge información de los usuarios que tienen instalado Alexa Toolbar. Pero, aun así, estas muestras son representativas, ya que a día de hoy, Alexa da cobertura en más de 125 países y trabaja con más de 30 millones de sitios

del mundo. Ese volumen de información la convierte en una buena herramienta para compararnos con nuestra competencia, al permitirnos ver cómo estamos en relación a ella en cuanto a tráfico, *ranking*, palabras clave y, si bien no son datos totales, sí que resultan relevantes para poder saber en qué punto estamos y tomar decisiones con propiedad.

FIGURA 2.6. EJEMPLO DE INFORMACIÓN OFRECIDA POR ALEXA

A continuación, nos limitaremos a mencionar otra serie de herramientas de inteligencia competitiva de gran utilidad para la obtención de datos de los competidores, tanto en fases iniciales de los proyectos como en la monitorización constante de la evolución de las principales métricas de evolución:

- Similarweb
- Semrush
- Woorank
- Metricspot
- Builtwith

2.1.4. Otros buscadores locales

En los países occidentales estamos acostumbrados al absoluto dominio de Google en el terreno de las búsquedas, con una cuota global del 80,7%, y con más del 95% en algunos sitios. No obstante, la diversidad de países hace que hayamos de tener en cuenta otras alternativas locales a la hora de abordar nuestro análisis de mercado internacional:

- **Baidu, buscador chino líder**

Baidu es el buscador de Internet más popular en China y deja a Google en cifras mínimas en el país asiático. Según la consultora Iresearch, Baidu acapara el 77,6% de la cuota de mercado de buscas *on line* en China, frente al 17,8% que tiene Google.

Actualmente ofrece una gran oportunidad para las empresas españolas con intereses en China dada la rápida y potente penetración que está teniendo Internet en el gigante asiático. Entre los servicios que ofrece destacamos los siguientes:

FIGURA 2.7. PANTALLA DEL BUSCADOR DE BAIDU

- Sistema de anuncios de pagos por clic (análogo a Google Adwords).
- Buscadores específicos para imágenes, vídeos y noticias.
- Servicios de medios de comunicación social.

Si realizamos una comparativa con Google Trends para ver los datos del interés de búsqueda en Baidu y Google en China, observamos que el buscador Baidu alcanzó su pico máximo a principios del año 2009 y seguidamente comenzó a perder terreno, aunque ha seguido por encima de Google en China hasta mayo de 2014, cuando este tomó la delantera.

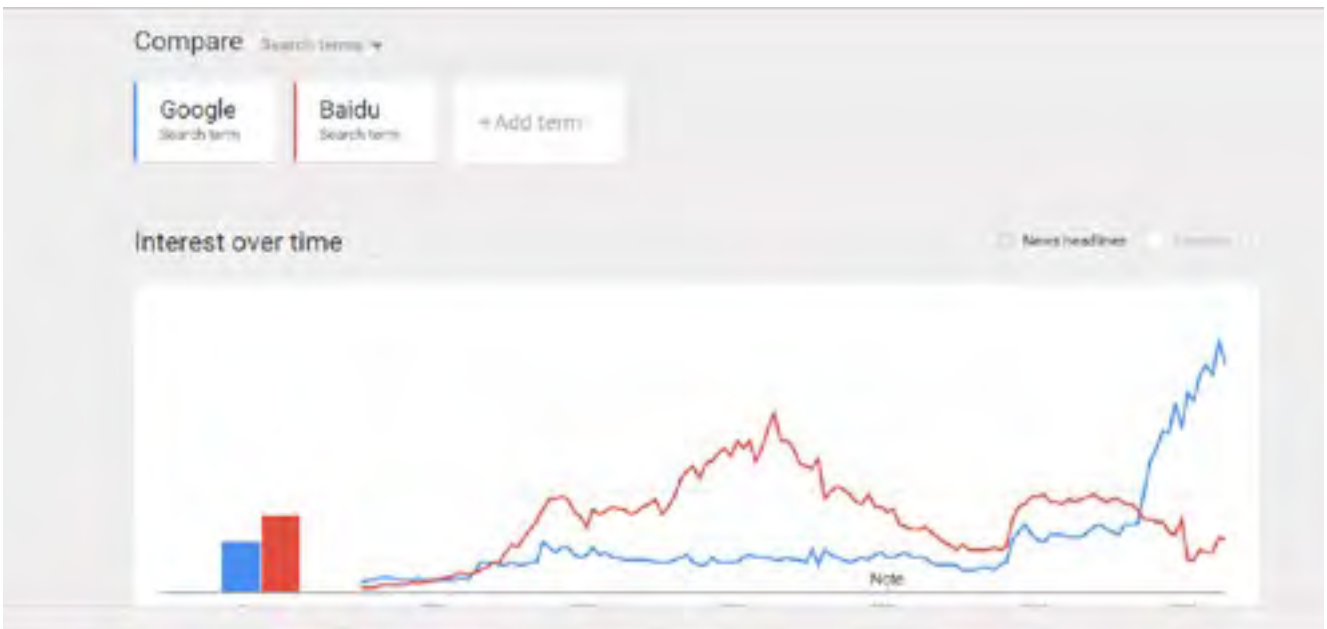


FIGURA 2.8. COMPARATIVA DE USO DE BAIDU Y GOOGLE EN CHINA

- **Yandex, buscador líder en Rusia**

Yandex es el buscador principal de la población rusa, siendo además el sitio web más visitado de Rusia, con más de 12 millones de usuarios diarios. El 60% de las búsquedas se realizan allí a través de Yandex frente al 27% en las que se emplea Google.

FIGURA 2.9.
BUSCADOR DE
YANDEX

La oportunidad en el mercado ruso para empresas españolas se deriva de la penetración del público ruso en los sectores turístico e inversor de nuestro país. Además, la popularidad de Yandex alcanza no solo a Rusia sino también a países como Ucrania, Kazajstán, Bielorrusia y Turquía.

Yandex ofrece servicios adicionales similares a los de Google, siendo los principales:

- Correo electrónico (Yandex.Mail).
- PPC: pago por clic (Yandex Direct). Similar a Google AdWords.
- Analítica web (Yandex.Traffic). Similar a Google Analytics.

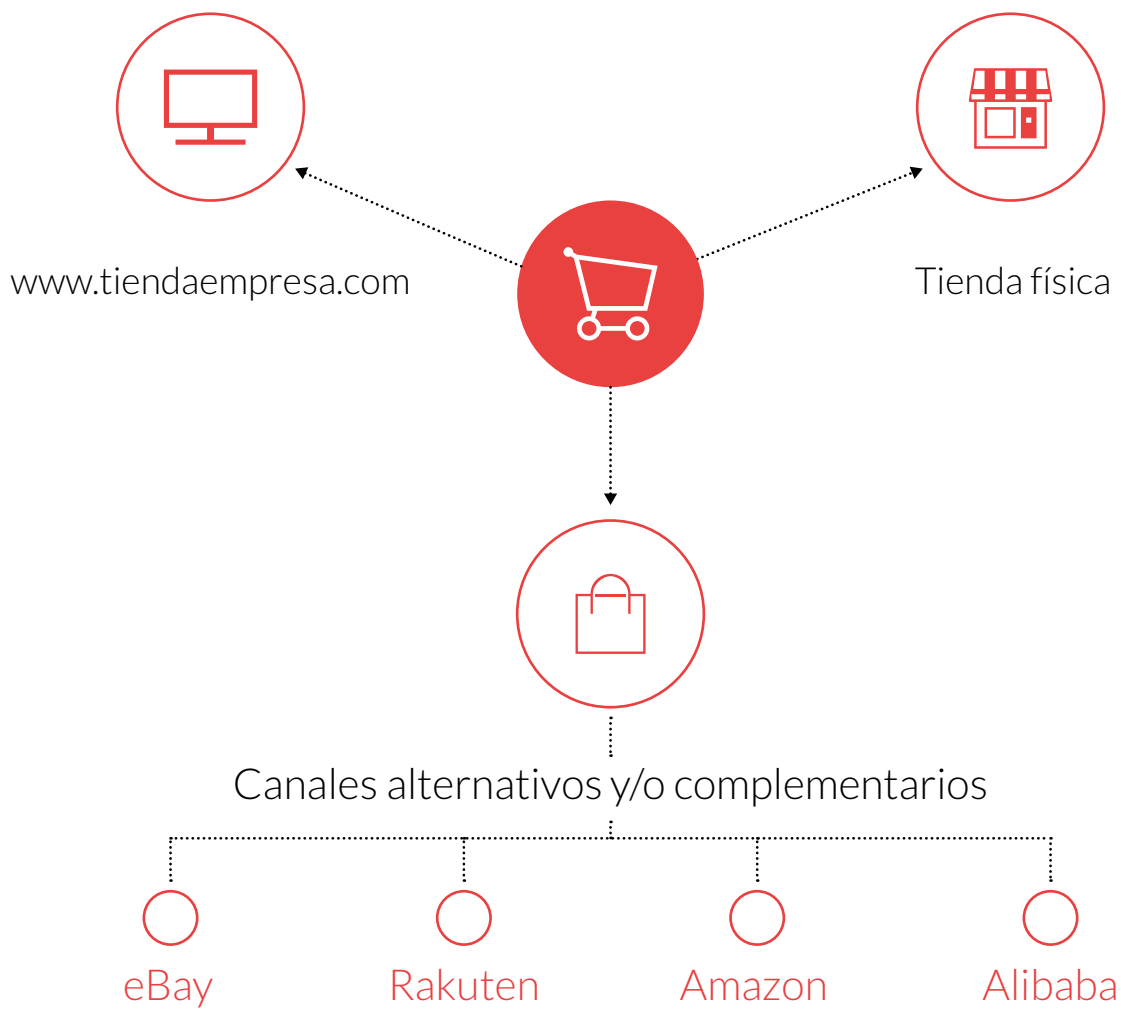
Para conseguir un posicionamiento digital en Yandex, lo primero que debe hacer cualquier empresa es incluir contenido en ruso en su web (transmitiendo profesionalidad con traducciones correctas), determinando los criterios de

búsqueda óptimos y las zonas geográficas en las que se quiere ser visible. Esta labor la deberá ejercer un profesional en posicionamiento web (SEO), con experiencia en el buscador Yandex y con dominio del ruso.

2.2. Los mercados electrónicos como herramienta de venta internacional

Además de todo lo comentado hasta el momento sobre el auge de la estrategia multicanal, otra característica del mundo digital es la facilidad que ofrece para **añadir canales adicionales al de la venta directa a través de la propia web de la empresa**. Esto es, abre la posibilidad de vender nuestros productos o servicios a través de otros especialistas en la venta *on line*: los *marketplaces*. En definitiva, seguir la lógica de que, por mucho que nos pueda interesar desarrollar una estrategia de venta *on line* a través de nuestra propia tienda virtual, no se pueden despreciar las ventajas que presentan los ***marketplaces*, o mercados electrónicos, a modo de nuevos intermediarios o como parte de una nueva distribución virtual**.

FIGURA 2.10. DEFINIR LA ESTRATEGIA MULTICANAL Y LA INTEGRACIÓN CON EL CANAL TRADICIONAL (EFECTOS ROPO & ROBO)



Los *marketplaces* aumentan las posibilidades de venta, porque constituyen un punto de encuentro entre compradores y vendedores en el que nuestro producto o servicio **se beneficia de la inversión en generación de tráfico que ha realizado el mercado electrónico**. Sus ventajas como canal de venta alternativo son:

- Acceso a gran número de compradores potenciales.
- Visibilidad de la empresa y sus productos en Internet a bajo coste, ya que todo el esfuerzo de *marketing* recae en el *marketplace*.
- Reducción de los costes de transacción.
- Análisis de la oferta respecto a la competencia.

- Disminución del riesgo de fraude, al realizarse la transacción dentro del *marketplace* (en el caso de alguno de los mercados B2C).

Los *marketplaces* o mercados electrónicos son habitualmente directorios de proveedores especializados en transacciones de empresa a empresa (*business-to-business* o B2B), de empresa a consumidores (*business-to-consumer* o B2C) o entre empresas y Administraciones públicas (*business-to-government* o B2G. Pueden permitir transacciones en su plataforma o simplemente servir de punto de encuentro entre vendedores y compradores en un determinado mercado.

Sus funcionalidades son muy amplias y dependen en gran medida del mercado al que van dirigidos: podemos colocar nuestro catálogo en ellos; buscar proveedores; dar salida de forma puntual al exceso de *stock* con subastas o clasificados; generar mayor visibilidad para nuestra propia tienda *on line*... Algunos ejemplos orientados a B2C son Amazon o eBay, pero también los hay para el B2B como Alibaba, u otros sectoriales para vender a empresas específicas, como podemos encontrar en el Directorio de Marketplaces del ICEX.

Una de las principales ventajas que presenta es que **facilita la internacionalización de nuestra empresa sin grandes necesidades de inversión**, al permitirnos testear nuevos mercados para ver cómo funciona nuestro producto sin el desembolso que supone crear un canal de venta *on line* específico o una campaña de captación de clientes. Otro aspecto positivo es que también los *marketplaces* pueden **usarse como canal adicional o alternativo para nuestras**

ventas fuera del país, sin que ello ocasione un conflicto directo con el canal tradicional.

Entre sus inconvenientes debemos destacar que **nuestros productos o servicios se encontrarán listados junto a los de nuestra competencia**, con lo que resultará crucial destacarlos si queremos cerrar un acuerdo o conseguir una venta.

En el proceso de definición, estratégica del canal de venta *on line* se deberán, por tanto, identificar tanto los *marketplace*s verticales (aquellos especializados en productos o mercados concretos orientados a nichos de consumidores determinados) como los horizontales (más generalistas por definición pero también normalmente con mayor capacidad de generación de tráfico, al estar dirigidos a un público más amplio).

Los *marketplace*s B2C son habitualmente *pure players* que han alcanzado un gran éxito, como Amazon, eBay, Pixplace, Rakuten, Taobao, Tmall, etc. Su volumen de visitas hace que otras empresas los consideren sitios interesantes para promocionar sus productos.

Según el mercado, los mercados electrónicos pueden ser muy valiosos, al representar un papel destacado de considerable valor en muchas regiones y sectores. Por ejemplo, en el caso chino, las diferentes empresas del grupo Alibaba tienen una presencia mayoritaria en el mercado. Para otras empresas, de otros sectores o zonas geográficas, la utilidad de los mercados *on line* es menor.

En el caso del mercado B2B, donde el comercio electrónico directo se reduce en muchas ocasiones a una mera integración informática entre los distintos eslabones de una

cadena de valor, los *marketplaces* ofrecen una propuesta de valor diferente para compradores y vendedores:

2.2.1. Propuesta de valor para el comprador

El uso de *marketplace*s puede resultar útil para, por ejemplo, identificar nuevos proveedores, anunciar necesidades de compra o licitaciones internacionales (mediante subastas inversas) o localizar bienes de equipo nuevos o usados.

El siguiente ejemplo ilustra el proceso habitual para la contratación de un nuevo proveedor mediante el uso de un mercado electrónico B2C.

1. En una primera fase, el personal de la empresa realiza una investigación de mercado y confecciona una lista de empresas que proporcionen los productos o servicios que les interesan en una región determinada, por ejemplo, China, mediante la información obtenida a través de un *marketplace* especializado.
2. Posteriormente, se analizan en detalle los productos o servicios de la empresa evaluando si satisfacen todos los requisitos necesarios para convertirse esta en proveedora potencial.
3. A continuación, se invita a las empresas seleccionadas a participar en una subasta *on line* para la negociación, adjudicación y conclusión de un contrato marco. Muchas plataformas especializadas ofrecen sencillos procedimientos de negociación, como peticiones de presupuestos (RFQ, por sus siglas en inglés) o sofisticados sistemas

de subastas directas o inversas.

4. Una vez adjudicado el contrato y, en caso de ser necesario, la empresa adjudicataria conecta sus sistemas TIC a los del comprador, para la automatización de los procesos electrónicos de pedidos y facturación.
5. Cumplida esta fase, los empleados de la empresa compradora pueden ya efectuar un pedido. Una vez que el artículo solicitado y la factura han sido recibidos, el departamento financiero procede al pago, según las condiciones negociadas y utilizando el medio de pago acordado entre las partes.

En los *marketplace*s, los compradores pueden localizar tanto proveedores que proporcionen a largo plazo productos terminados, como equipos para mantenimiento, reparaciones y operaciones (MRO), pasando por proveedores extraordinarios de algo concreto, como un bien de equipo o un servicio específico.

2.2.2. Propuesta de valor para el vendedor

Desde esta perspectiva, la participación en *marketplace*s puede ser interesante para encontrar nuevas oportunidades de negocio: ofrecer productos nuevos o usados para la venta, o localizar bases de datos de licitación.

Además, se pueden utilizar los mercados electrónicos para obtener información de mercado sobre la competencia, al disponer muchos de ellos de una información clara y transparente sobre los productos y servicios ofrecidos por los participantes.

Eso sí, el hecho de que al utilizar los servicios de un *marketplace* nos encontremos en **igualdad de condiciones frente a nuestra competencia**, nos obliga a emprender una serie de acciones para destacar nuestro producto o servicio sobre el resto. Estas son algunas de las acciones recomendadas al respecto:

1. **Elegir bien la categoría donde incluimos nuestros productos**: es preciso escoger cuidadosamente y de manera individual en qué secciones queremos aparecer, porque así será como nos encuentren nuestros clientes. En muchas ocasiones deberemos aparecer en varias categorías para reforzar nuestras oportunidades de ser contactados o de realizar una venta. Por ejemplo, la venta de productos *gourmet* podría estar incluida tanto en la categoría de alimentación como en la de regalos de empresa.
2. **Rellenar de la forma más completa posible la ficha de la empresa**: lo que contemos sobre nuestra empresa es muy importante para transmitir confianza a un potencial comprador: datos de contacto, interlocutores válidos, nuestra historia, mejores cualidades, etc., pueden ser nuestro punto de diferenciación frente al resto de los competidores.
3. **Fichas de producto**: serán el principal argumento de venta y, por tanto, deberán suplir todas las carencias de la venta no presencial mediante una información muy detallada y, si el *marketplace* lo permite, lo más gráfica y visual posible (fotografías desde varias perspectivas, posibilidad de ver el producto en 360º, probadores vir-

tuales, vídeos, etc.). [7] Debemos definir cómo es nuestro producto, qué necesidad satisfacemos con él y por qué lo hacemos mejor o qué nos hace diferentes de otras soluciones similares. Para eso empezamos por los datos físicos como peso, dimensiones, color, funcionalidades, fichero pdf con las instrucciones de uso, otro quizá en Excel con datos técnicos, acceso a demos gratuitas, política de envíos y devoluciones... y precios, en el caso de que se pueda dar un precio cerrado, o al menos un rango aproximado, que facilite la negociación. Si vendemos servicios, será conveniente incluir enlaces a contenidos donde se visualicen otros trabajos realizados. Eso contribuirá a transmitir una sensación de solvencia y de experiencia en el servicio concreto.

Estas fichas de producto, igual que nuestra web –como veremos en el capítulo dedicado al diseño–, deberán estar adaptadas a los estándares de posicionamiento en buscadores como Google: procederemos a la identificación de palabras clave que faciliten que el usuario encuentre nuestro producto antes que el de nuestra competencia.

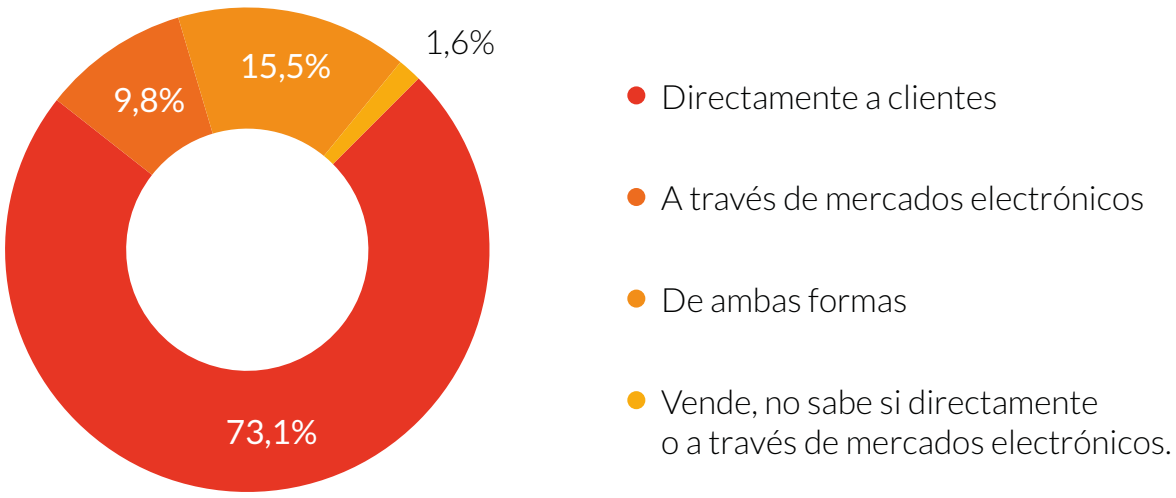
Las mismas herramientas y técnicas que utilizaremos en nuestra estrategia SEO (véase Capítulo 7, dedicado al *marketing on line*) serán utilizadas para preparar nuestras fichas de producto en el *marketplace*: colocar como primera palabra de qué se trata, después a quién se dirige, luego las características y a continuación la marca o modelo, etc.

Los textos de nuestras fichas de producto deberán estar adaptados al idioma correspondiente y a los mo-

dismos regionales del mercado objetivo. Y será importante añadir enlaces a nuestra web, si el *marketplace* lo permite, para ampliar información de la empresa o para mostrar más características sobre nuestra oferta.

4. **Uso de las herramientas de *marketing* disponibles por el *marketplace*:** generalmente dentro de una oferta de servicios Premium, cada mercado electrónico ofrece determinados servicios que pueden ayudarnos a incrementar nuestra visibilidad y las ventas. Aunque implican un coste para la empresa, el aumento de las ventas que conllevan puede compensar de sobra las cantidades que hay que aportar para contratarlos. Servicios adicionales de *marketing* –como publicidad destacada dentro de la plataforma, envíos personalizados de *newsletters* o gestión de la logística de los clientes de manera conjunta– pueden resultar muy interesantes para maximizar el potencial de venta de los mercados electrónicos.
5. **Dimensionamiento de un adecuado servicio de atención al cliente:** al igual que cuando analicemos nuestro propio sitio de comercio electrónico, la atención al cliente también resulta imprescindible en el caso de uso de *marketplace*s. Necesitaremos contar con personal conocedor del producto, que atienda las dudas de los clientes en su idioma y que tenga potestad para negociar acuerdos de precios en caso de que estos sean negociables o atender en tiempo real (vía chat *on line*, herramienta disponible en varios *marketplace*s) las dudas del cliente que puedan afectar a la compra directa del producto.

FIGURA 2.11. MODELOS DE VENTA A TRAVÉS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO: PORCENTAJE SOBRE EMPRESAS QUE VENDEN POR INTERNET EN ESPAÑA, 2011



La tipología de los *marketplace*s es muy amplia y sus costes, diversos. Existen múltiples tipos de cuotas. En muchos mercados electrónicos, el registro y la participación de nivel básico son gratuitos. A partir de ahí se puede pagar para conseguir una mayor exposición, a través de servicios Premium, que pueden aportar mayor visibilidad, mejores servicios, participación en campañas de *marketing*, etc. También puede cobrarse directamente por acceder a la plataforma o mediante una suscripción por un período determinado o con una comisión fija por transacción realizada o a través de una variable en función del volumen de las ventas realizadas.

Una excelente fuente de información sobre los *marketplace*s es el directorio eMarket Services, proyecto sin ánimo de lucro y gratuito para sus usuarios financiado por ICEX en el que colaboran los organismos de promoción del comercio exterior de Noruega y Canadá, y el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico (ILCE). Su objetivo es ayudar a las empresas a expandir sus negocios en el exterior, y está estructurado como un portal a través del cual se enseña a los participantes a usar los mercados electrónicos.

FIGURA 2.12. PORTAL DE EMARKET SERVICES ESPAÑA

En él encontraremos un directorio internacional de *marketplaces*, donde las empresas pueden consultar una base de datos con más de 700 mercados, de 40 sectores distintos, que operan en 85 países, actualizados al menos una vez al año. A través de este directorio, la empresa puede localizar el mercado electrónico que mejor responda a sus necesidades.

Adicionalmente, se pone a disposición de las empresas unos *checklists*, pequeñas guías que ayudan a seleccionar el mercado electrónico más apropiado, etc.

Asimismo, eMarket Services ofrece artículos e informes (casos de empresas, sectoriales, clasificados por países, *e-business issues*), servicios de formación, información y asesoramiento, noticias y una *newsletter* quincenal.

2.2.3. Algunos casos reales

A continuación, destacamos algunos casos reales de usos exitosos de *marketplaces* internacionales:

ESTUDIO DE CASO

Outstock Belts

Es una empresa dedicada a la fabricación de cinturones y accesorios de moda, y avalada por una experiencia de treinta años en el sector. La compañía decidió utilizar mercados electrónicos en el momento en que sus clientes derivaron la fabricación de prendas de España a terceros países. Al trabajar para otras empresas, querían estar presentes en los grandes hubs de fabricación de textiles internacionales. Los mercados electrónicos les proporcionaban una excelente oportunidad para darse a conocer ante un gran número de clientes potenciales de estas zonas.

Así comenzaron a buscar plataformas web que les permitieran mostrar sus productos y servicios, optando por la diversificación como estrategia y utilizando varios *marketplaces* de forma simultánea. Además, como una de las principales áreas geográficas en la que decidieron centrarse fue China, buscaron plataformas importantes para este mercado.

Entre los *marketplaces* que seleccionaron apostaron por varios mercados electrónicos multisectoriales como Alibaba –la mayor plataforma global de comercio electrónico entre empresas–, TradeBIG y EC21 junto a otros específicos como Fibre2Fashion, mercado electrónico vertical orientado al sector textil en el que se venden materiales, accesorios, equipamiento y maquinaria. Cuenta con cerca de medio millón de fabricantes y casi 60.000 importadores entre las empresas miembro, y casi dos millones de visitas mensuales a sus páginas.

Para ellos no existió ningún conflicto entre los canales tradicionales y los mercados electrónicos, porque desde el principio consideraron estos como un

canal complementario dentro su estrategia.

En la actualidad, realizan un primer contacto con el cliente a través de las plataformas, y luego pasan a una atención personalizada. Los *marketplaces* les sirven como primer punto de encuentro pero la labor comercial de seguimiento del cliente (llamadas, visitas, etc.) recae, obviamente, en el personal de la empresa. Además consideran que los mercados electrónicos hacen que las empresas pequeñas puedan competir casi en igualdad de condiciones con las grandes, por lo que son una buena plataforma para ambos tipos de compañías.

Para Outstocks Belts, el uso de *marketplaces* supuso un punto fundamental en la internacionalización de la empresa, ya que poder contactar con tantos clientes con un solo clic supuso un ahorro de costes y tiempos muy importante y permitió llegar a muchos más consumidores potenciales.

Ahora su reto es que el cliente vea Outstock Belts como el mejor proveedor de cinturones y accesorios para la confección, y que piense en ellos cada vez que tenga una necesidad de producto desde cualquier parte del mundo. Este primer contacto vía *marketplace* da lugar a un primer pedido, pero una vez servido, la empresa es la encargada de fidelizar al cliente con unos diseños, unos precios y unas fechas de entrega inmejorables para que vuelva a comprar.

ESTUDIO DE CASO

Lemon Concentrate

Para Lemon Concentrate, empresa española dedicada al procesamiento, distribución y comercialización mundial de concentrados de fruta para el sector de procesado de bebidas y alimentos, su principal interés desde el inicio de la actividad empresarial fue dedicarse a la exportación y aprovechar las ventajas que ofrecía Internet a la hora de vender sus productos en todo el mundo, ya que la red es como tener un comercial trabajando 24 horas al día por todo el mundo, en palabras de su director general. A día de hoy la empresa cuenta con 10 trabajadores directos y 400 indirectos; el volumen de ventas se ha incrementado en un 25%; exporta el 95% de su facturación y opera en todo el mundo: Oriente Medio, Estados Unidos, Canadá, Europa, Asia.

Para seleccionar en qué plataformas participar, estudiaron cada país y mercado de manera particular, ya que se dieron cuenta de que lo que valía para España no era adecuado para Rusia, por ejemplo; ni las búsquedas, ni las estructuras de contenidos, ni los compradores son iguales.

Entre los *marketplaces* que seleccionaron apostaron por Alibaba, la mayor plataforma global de comercio electrónico entre empresas en la que se reúnen compradores y vendedores de todo tipo de sectores. A través de este mercado electrónico facturan el 10% del total, y derivan tráfico para realizar el resto de las transacciones a través de su página web.

Su estrategia pasa por la utilización de los mercados electrónicos exclusivamente para la venta, como proveedores, pero no para aprovisionamiento, ya que la materia prima la compran a través de otros canales. Una de las ventajas de los

mercados electrónicos para esta firma de concentrados de frutas es la capacidad para solventar las grandes diferencias horarias que hay con muchos países, ya que cuando en algunos de ellos empieza la jornada laboral aquí se acaba o a la inversa, por lo que es difícil ponerse en contacto. "Sin embargo con los *marketplaces* y la tienda *on line* cuentas con un elemento fijo y siempre dispuesto para el comercio electrónico", según comenta el director general de la empresa.

2.2.4. Principales mercados electrónicos

2.2.4.1. Alibaba

En la actualidad, Alibaba es un grupo de empresas orientadas al negocio en Internet. Fundada en 1999 por 18 personas, la encabezaba Jack Ma, un exprofesor de inglés en Hangzhou, China. Actualmente, el grupo Alibaba emplea a más de 20.000 personas en todo el mundo y tiene más de 70 oficinas en China, Singapur, India, Reino Unido y Estados Unidos. En octubre de 2014, protagonizó la salida a bolsa más exitosa de la historia, probando las altas expectativas de desarrollo futuro de la empresa.

Su misión es facilitar la tarea de comprar o vender en cualquier parte del mundo. Desde su creación, ha desarrollado empresas líderes en el sector del comercio electrónico:

- Medio de pago en línea (Alipay)
- *Marketplace* de venta B2B internacional (Alibaba) y nacional (www.1688.com, también llamado alibaba.cn)
- *Marketplace* de venta C2C (Taobao)
- *Marketplace* de venta B2C de lujo en China (Tmall)
- *Marketplace* de venta B2C (Aliexpress)
- Computación en la nube (Aliyun)
- Motor de búsqueda de compras (Etao)

En los últimos años, su actividad se ha ampliado y diversificado a través de diferentes sitios web que **ofrecen una gama específica de servicios, en una migración continua hacia un modelo B2B2C cada vez más nítido**, en la línea

de la evolución experimentada por Amazon, que asimismo ha pasado de ser el paradigma de los modelos B2C (Amazon *Marketplace*), a desarrollar una línea de servicios B2B (Amazon Services).

La empresa original, www.alibaba.com, lanzada en 1999, es líder en comercio electrónico B2B para empresas de todo el mundo. La plataforma, que ahora sirve a millones de compradores y proveedores en más de 240 países y regiones, presenta desde materias primas hasta productos terminados, en más de 40 categorías de la industria, entre las que se encuentran: moda, belleza, cuidado personal, suministros eléctricos, hogar y jardín, maquinaria, agricultura, etc.

Esta plataforma pone en contacto a pequeñas y medianas empresas –sin importar su tamaño y ubicación–, aunque no permite la venta de productos de marca. A pesar de que su núcleo principal son, obviamente, fabricantes asiáticos, las empresas occidentales pueden convertirse, gracias a este gigante del comercio electrónico, también en proveedores de firmas asiáticas, especialmente de China e India.

Los compradores pueden localizar un producto navegando por el catálogo o utilizando el buscador general. Como en la gran mayoría de los mercados electrónicos, l**os productos que se comercializan en esta plataforma no pertenecen a Alibaba,** por lo que las consultas y solicitudes de compra o venta que se realizan de cualquiera de los productos o servicios publicados son enviadas directamente al fabricante, y las condiciones de pago y entrega se acuerdan también entre las partes.

Su propuesta de valor está centrada en la provisión de servicios de confianza a los compradores, como el sistema de verificación de proveedores, el pago por depósito o *escrow* (véase Capítulo 4, sobre los medios de pago *on line*) e incluso recientemente, ha desarrollado una línea de servicios financieros que permite a los compradores extranjeros la realización de compras de proveedores de China (*e-credit*).

A continuación, resumimos la propuesta de valor de otras compañías del grupo Alibaba, especialmente útiles si la estrategia *on line* internacional está centrada en el mercado chino:

- Taobao: Es el mercado electrónico de compras C2C más popular de China. Lanzado en mayo de 2003, al estilo de eBay, en Taobao se lleva a cabo la compraventa de productos entre consumidores finales. Con alrededor de 760 millones de productos publicados, a partir de marzo de 2013, Taobao se ha convertido en uno de los 20 sitios más visitados del mundo, según datos de Alexa.

- Tmall.com: El mercado electrónico de compras de lujo B2C más popular de China. Lanzado por Taobao en abril de 2008 para complementar su mercado C2C, se convirtió en una plataforma independiente en junio de 2011. Actualmente es el sitio de venta B2C *on line* más visitado de China, según Alexa. Desde marzo de 2013, más de 70.000 marcas internacionales y chinas han establecido tiendas al por menor en Tmall.com. Tmall.com ofrece varias verticales de productos y servicios al cliente, incluyendo electrónica de consumo, libros, muebles, calzado, cosmética,

etc. Son muy destacables los servicios de *marketing* que ofrece la compañía para la realización de campañas concretas para las marcas que así lo requieran.

El 11 de noviembre de 2012, con ventas totales de 19,1 millones de dólares, Tmall.com y Taobao.com establecieron un récord mundial de volumen de transacciones en el día. Al igual que Taobao, Tmall utiliza como medio de pago Alipay, que luego comentaremos.

Un hito importante en la expansión internacional de Alibaba fue el lanzamiento de Tmall Global a finales de 2013. Este servicio permite llegar al otro lado del espectro, al de las empresas extranjeras que desean abordar el mercado chino sin las trabas burocráticas, legales y los requerimientos de inversión necesarios para poder desarrollar una actividad empresarial en China.

Tmall Global nace con la vocación de proveedor de soluciones internacionales de comercio electrónico, desarrollando canales de venta y logística para que los comerciantes, fabricantes y distribuidores de cualquier parte del mundo, sin necesidad de disponer de una licencia de negocios en China, puedan vender y enviar sus productos directamente a los consumidores chinos. Es uno de los proyectos más importantes que ha conocido el mercado global, al resolver algunos de los problemas más espinosos que obstaculizan el crecimiento del comercio electrónico internacional.

El sistema es conceptualmente simple: si el consumidor chino quiere obtener bienes que no están disponibles en el ámbito local o son demasiado caros, recurrirá a la red para buscarlos, máxime cuando hablamos de un mer-

cado con más de 800 millones de usuarios en entornos rurales y, por tanto, alejados de cualquier otra posibilidad de comercio *off line* de calidad. El nuevo sistema ayuda a aclarar las incertidumbres que rodean el comercio transfronterizo, al tiempo que ofrece un canal legítimo y relativamente sencillo y bien definido para que las empresas extranjeras puedan vender directamente en China, así como le ofrece al consumidor chino una interesante vía de acceso a una mayor oferta de productos internacionales a un menor coste, dado la menor presencia de intermediarios.

- AliExpress: Es un *marketplace* B2C global, formado por vendedores de pequeñas y medianas empresas que ofrecen una amplia variedad de productos de consumo a grandes precios y orientados fundamentalmente a la exportación. Lanzado en abril de 2010, AliExpress se dedica a listar productos únicos en más de 20 categorías principales a sus millones de compradores registrados en más de 220 países y regiones. Al igual que su "hermano mayor" B2B, AliExpress ofrece la seguridad de un sistema de depósito o *escrow*, mediante el cual el comprador deposita el dinero de la transacción en la plataforma y esta le reembolsa el importe si no recibe el producto correctamente o si, una vez recibido, este no presenta las características pactadas. Es decir, el vendedor no recibe el dinero hasta que el consumidor confirma que lo ha recibido y que cumple las características acordadas.

- Alipay: es el ya mencionado medio de pago *on line* propiedad del grupo. Lanzado en diciembre de 2004, es la solución de pago más utilizada en China, con más de 500 millones de usuarios. Proporciona una forma fácil y segura de pago a millones de personas, a la vez que permite recibir pagos a las empresas en Internet.

  Alipay se ha convertido en la herramienta de pago en línea preferida por los comerciantes de Internet en China y es la empresa del grupo que gestiona el servicio de pago en depósito (*escrow*). Alipay es socia de varias instituciones financieras, incluyendo los principales bancos nacionales y regionales de China, así como Visa y MasterCard, para facilitar los pagos en China y en el extranjero.

  Además Alipay proporciona soluciones de pago a los comerciantes de una amplia gama de industrias, incluyendo venta al por menor en línea, juegos virtuales, comunicación digital, los servicios comerciales, billetes aéreos y los servicios públicos. También ofrece una solución de pago en línea para ayudar a los comerciantes de todo el mundo a vender directamente a los consumidores chinos, trabajando con las 14 principales monedas extranjeras.

  Recientemente, Alipay ha lanzado su sistema Epass, con el que persigue ampliar las posibilidades de llegada al mercado chino. Hasta ahora, el proceso lógico para poder hacer negocios en China suponía pasar al menos por abrir una página web en chino y por trasladar al gigante asiático todos los procesos logísticos, para evitar problemas en las fronteras; y/o utilizar alguno de los grandes centros comerciales *on line* chinos que, a cambio de la correspondiente cuota, permiten abrir un esca-

parate virtual y dan acceso a sus millones de compradores sin apenas esfuerzo.

Con el lanzamiento de Epass Alipay, Alipay abre una nueva vía para vender en China con garantías, sin necesidad de pasar por los anteriores procesos. Básicamente, se trata de un medio que permite a los compradores pagar en su propia moneda y con sus medios de pago habituales, evitando uno de los principales frenos que se encontraban los vendedores occidentales a la hora de dirigirse a consumidores chinos: el proceso de pago.

Asimismo, y en la línea anteriormente indicada de ofrecer un servicio holístico a sus clientes aprovechando las sinergias de grupo, el servicio incluye la realización de campañas de *marketing* para captar la atención del consumidor chino a través de otra de las empresas del grupo, Alimama, así como la provisión de servicios logísticos a través de su red logística doméstica (Cainiao).

- Aliyun: Es la empresa que ofrece servicios de computación en la "nube". Fundada en septiembre de 2009, Alibaba Cloud Computing está comprometida en la construcción de la primera plataforma de elección para el intercambio de datos, y en ofrecer servicios de computación en la nube centrados en datos. Sus servicios incluyen la minería de datos, procesamiento de datos y el almacenamiento de datos. Al igual que el resto de las empresas del grupo, es una pieza más del ecosistema de comercio electrónico del grupo, enfocado cada vez más a proveer a todo tipo de empresas una completa gama de servicios de computación basados en Internet.

ALGUNAS EXPERIENCIAS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

Lessa

Lessa es una compañía especializada en papeles registrales fundada en 1984. Consolidada en España, tiene presencia internacional, especialmente en el mundo del papel de registro médico y consumible de registro sanitario. Llevan desde el año 2008 trabajando en Alibaba y consideran que han sido múltiples las ventajas de esta plataforma. Una de ellas es que permite realizar el alta y la creación de un perfil de manera gratuita, por lo que se puede conocer el mercado electrónico y los resultados que se obtienen antes de pasar a la versión de pago, o bien darse de baja. En su caso, tras un tiempo de prueba, y gracias al aumento de contactos y ventas en nuevos países, optaron por la cuenta de pago.

Otro de los aspectos de Alibaba valorados por la compañía es que no solo se puede realizar *marketing* pasivo, introduciendo los productos y el perfil de la compañía para que los vean los compradores, sino que también es posible buscarlos de forma activa, ya que este *marketplace* cuenta con una sección donde las empresas pueden publicar un anuncio con los productos que están buscando y de los que quieren recibir ofertas.

Una vez publicado el *e-mail* en el perfil, el contacto con los clientes potenciales se establece a través del correo electrónico. Mediante la bandeja de mensajes de Alibaba se muestra el país de procedencia de los mensajes. En la versión de pago, las personas interesadas también pueden utilizar un servicio de mensajería instantánea o chat que facilita el contacto directo e inmediato.

Aunque la compañía no considera significativo el porcentaje de facturación alcanzado en Alibaba, el retorno de la inversión ha sido muy satisfactorio considerando el mínimo importe de la inversión, con lo que esperan obtener mayores beneficios a medio plazo y seguir aumentando el número de contactos que puedan transformarse en nuevos pedidos.

Fuente: emarketservices

ALGUNAS EXPERIENCIAS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

Energy Fruits

Energyfruits es una empresa dedicada a la alimentación saludable, la nutrición y la dietética desde 2011. La compañía conoció Alibaba en una feria europea y se decidieron a su utilización para posicionar sus productos a nivel internacional. El proceso de creación de la cuenta y subida de productos, según ellos, fue sencillo, igual que la gestión de las ventas, que realizan mediante el contacto que reciben a través de consultas, solicitudes de presupuesto (denominados RFQ, siglas de *Request For Quotations)* y pedidos. El uso de Alibaba les ha permitido obtener buenos resultados con la plataforma, sobre todo en los países del Este, así como obtener información de referencias de precios en esos mercados analizando las ofertas de otras empresas. En la actualidad estiman que el 20% de su facturación anual proviene de esta plataforma y pretenden consolidar este canal de distribución para la exportación a largo plazo.

Fuente: emarketservices

ALGUNAS EXPERIENCIAS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

Bailarinas Shoes

Bailarinas Shoes es una empresa alicantina. Se trata de la tercera generación de una saga familiar dedicada al diseño y fabricación del calzado, tanto de novedades y tendencias como de clásicos y básicos. Conocieron Alibaba en una búsqueda en Internet, y desde su reciente incorporación a la plataforma afirman que han registrado un mayor volumen de ventas internacionales y más presencia de marca fuera de España.

La compañía comenta que recibe correos electrónicos de posibles clientes, y que esperan alcanzar sus objetivos de ventas y presencia internacional a largo plazo gracias a esta web y a otros mercados electrónicos como Tradekey.

Fuente: emarketservices

ALGUNAS EXPERIENCIAS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

Bioselecta

Bioselecta, una empresa de Zaragoza pionera en la alimentación de calidad y ecológica tanto en el mercado español como globalmente, lleva varios años utilizando los servicios de Alibaba. Entre sus ventajas, la compañía destaca que este *marketplace* le ha permitido ser conocida a nivel mundial, acceder a nuevos clientes y realizar una exposición de sus productos de forma ilimitada. Además, el fundador de esta firma señala que con la cuenta de pago puede recibir peticiones y realizar ofertas a clientes de todo el mundo, destacando sus resultados en Asia y Nueva Zelanda.

Fuente: emarketservices

ALGUNAS EXPERIENCIAS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

Espai Sistemas

Empresa de Castellón con más de treinta años de experiencia, está especializada en la fabricación e instalación de sistemas de carpintería de aluminio. En 2007 inició su proceso de internacionalización, contemplando desde el inicio del proceso una estrategia digital. Alibaba ha sido su principal generador de *leads* comerciales. En la actualidad, este portal representa más del 50% de los contactos comerciales conseguidos y la empresa cuenta ya con más de 60% del negocio fuera de España. El 30% de sus clientes llegan a través de su propia web, lo que demuestra el éxito de la estrategia digital de la empresa y la importancia de los dos factores críticos de éxito: el servicio al cliente y un precio competitivo.

Sus exportaciones crecen a un ritmo del 100% desde el año 2014, siendo sus mercados más importantes Estados Unidos y Noruega, que concentran más del 50% de sus ventas internacionales.

Fuente: emarketservices

2.2.4.2. Amazon

Fundada en 1994, Amazon fue uno de los pioneros de Internet en situar al cliente en el centro de atención, y, a partir de ahí, trabajar con el único objetivo de **dotar a consumidores y empresas de un sitio único donde, por un lado, encontrar cualquier tipo de producto que se pueda comprar *on line* y, por otra, ofrecer una nueva línea de servicios**, en otro claro ejemplo de modelo B2B2C.

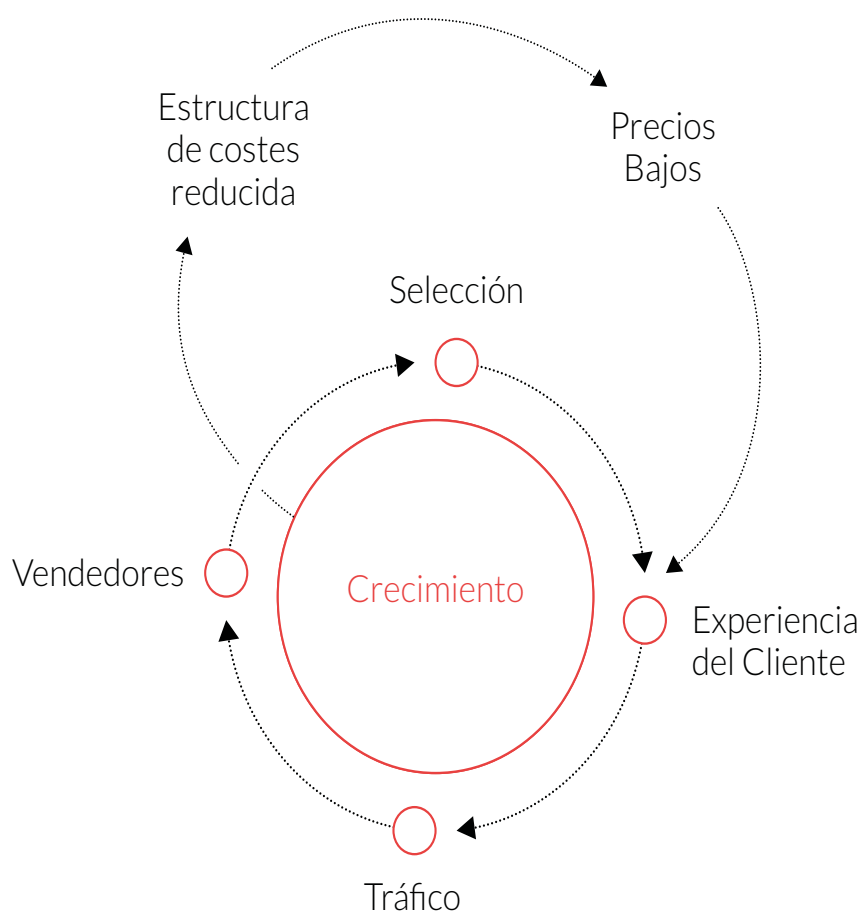
En la actualidad, con oficinas físicas en 9 países (Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Japón, Francia, España, Italia, Canadá y China), más de 200 millones de cuentas de usuario y cerca de 2 millones de vendedores activos (se considera tales a los que han recibido al menos un pedido en los últimos 12 meses) que ofrecen sus productos en su plataforma, el siguiente reto es convertir toda la excelencia acumulada en sus procesos de comercio electrónico en la vanguardia de una nueva serie de servicios B2B.

La propuesta de valor para los consumidores es ofrecer a través de su web la más amplia variedad de productos, al mejor precio y con la mayor comodidad posible; su objetivo, a diferencia de otros modelos como los clubs de ventas privadas, no es ofrecer descuentos limitados en el tiempo sobre una determinada categoría de productos, sino ofrecer precios bajos de una manera continua. Sus sitios web están diseñados para permitir que millones de productos únicos, en docenas de categorías, puedan ser vendidos tanto por la propia compañía como por terceros.

Para los vendedores, la propuesta de valor se centra, como buen modelo de *marketplace*, en el tráfico generado por Amazon, que otorga a los consumidores una posición

de privilegio o de punto de compra único, convirtiéndose, por tanto, en un sitio donde los vendedores están interesados en posicionar su producto. Estos, con independencia de que dispongan de su propia tienda *on line*, son conscientes de la ventaja que supone vender adicionalmente en un *marketplace* global, con unos costes muy bajos (entre el 7% y el 15%, dependiendo de los productos) y con la posibilidad de beneficiarse tanto de una marca de confianza como de una serie de servicios (como el "1-Click Payment"), diseñados para facilitar la compra del usuario y maximizar la conversión de visitas en ventas.

FIGURA 2.13. MERCADO ELECTRÓNICO GLOBAL DE AMAZON



Los vendedores pueden abrir su tienda en Amazon y llegar a millones de clientes en cualquiera de las siguientes categorías: libros, videojuegos, *software*, electrónica, música,

DVD, ordenadores, juguetes y juegos, cocina, casa y jardín, bricolaje y herramientas, instrumentos musicales y sonido. Asimismo, disponen de múltiples herramientas de soporte: posibilidad de subir listados de inventario de forma automática, generación de informes y otra información relacionada con las ventas, así como apoyo técnico las 24 horas, los 365 días del año.

El funcionamiento para vender en Amazon es sencillo: **los vendedores suben su inventario de productos (que incluye código de barras), los clientes ven y compran los productos**. Amazon envía el pedido al vendedor después de la verificación de la tarjeta de crédito del consumidor. Luego, el vendedor tramita el pedido y lo despacha al consumidor y confirma el mismo en su cuenta de vendedor. Un valor adicional ofrecido por Amazon es que, en caso de fraude *on line* del comprador, este es asumido por la plataforma. Después de la confirmación del envío, se carga el importe total de la venta al consumidor, y en un ciclo de 14 días, todos los beneficios netos de las ventas se transfieren a la cuenta bancaria del vendedor. Un requisito exigido por Amazon es la llamada paridad de precios, según la cual el vendedor se compromete a no ofrecer allí precios más caros que los que tiene en sus otros canales *on line*, con la idea, siempre en la mente de la compañía, de ofrecer los mejores precios a sus consumidores.

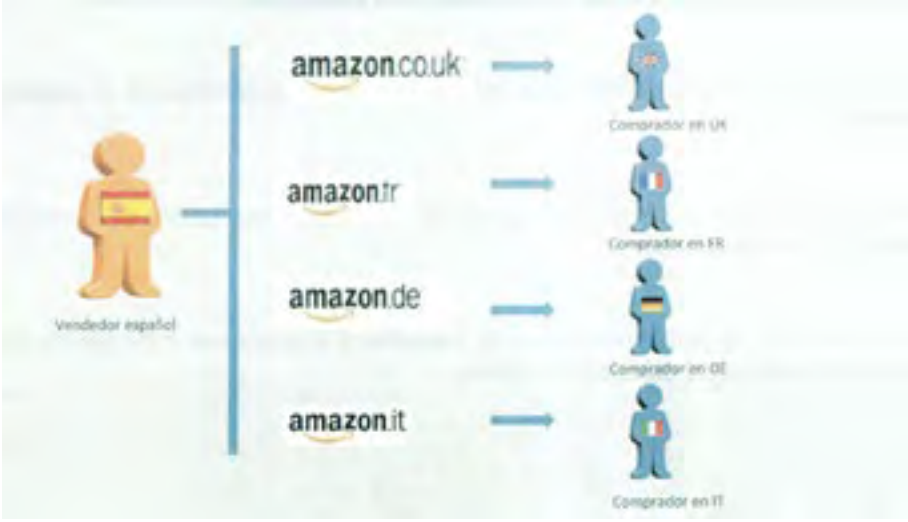
Amazon sabe que un producto se venderá más cuantas más y mejores opiniones de clientes genere. Por eso, la optimización en este caso es ofrecer un buen servicio o producto y animar a los clientes a expresar su satisfacción. **Esta participación de los usuarios es una de las principales ca-**

racterísticas diferenciales del comercio electrónico frente al tradicional, y la propia Amazon ha desarrollado un sistema, llamado Amazon Vine, en el que se invita a un grupo de usuarios a comentar artículos listados en la plataforma, con el fin de ayudar en el proceso de toma de decisiones de otros clientes.

En el proceso habitual de compra en Amazon, los productos suelen ser valorados por los usuarios más activos; de este modo, cuando un usuario despunta por la cantidad de valoraciones, su grado de detalle y su buena acogida por parte de los demás compradores, Amazon le manda una invitación y lo destaca como "Top comentarista" en la web. Los comentarios aumentan la confianza de los clientes, desarrollan el conocimiento del producto e impulsan las ventas y pedidos, proceso clave en el proceso de compra digital.

Pero tal vez uno de los servicios más interesantes para los vendedores *on line* es el de **poder vender de forma unificada a través de una cuenta única** en los 5 *marketplace*s de Amazon en Europa (Francia, Alemania, España, Italia y Reino Unido), ampliando así el número de potenciales clientes. Una vez hechas las oportunas modificaciones en la ficha de producto (traducciones o imágenes diferentes por país, en su caso), este servicio permite a la empresa acometer un **proceso acelerado de "internacionalización digital",** lo que facilita lo que de otro modo exigiría elevados presupuestos de inversión en *marketing on line* en cada uno de los mercados y lo que supone, como hemos insistido desde el principio de este libro, un canal complementario o alternativo a la venta directa a través del canal propio de venta *on line*.

FIGURA 2.14. MERCADOS ELECTRÓNICOS EUROPEOS DE AMAZON.



Como complemento de sus servicios de *marketplace*, Amazon ha desarrollado en los últimos años toda una **gama de servicios enfocados al B2B**, esto es, a la prestación de servicios a otros vendedores *on line* en el resto de la cadena de valor del comercio electrónico. En 2006, lanzó Amazon Web Services (AWS), con el objetivo de proporcionar servicios de infraestructura tecnológica para empresas bajo forma de servicios web a coste variable.

Gran pionero de la computación en la nube, Amazon permite que las empresas sustituyan los **gastos fijos de infraestructura tecnológica por variables**, a un coste muy inferior y, sobre todo, escalables en función de las necesidades del negocio. Este tipo de servicio ofrece a las empresas la opción de no tener que invertir en servidores ni infraestructura tecnológica o realizar planificaciones con meses o semanas de antelación. Con más de 70 centros de datos ubicados en Estados Unidos, Europa, Brasil, Singapur, Japón y Australia, Amazon proporciona una plataforma de infraestructura escalable de alta fiabilidad y de bajo coste en la

nube que impulsa a cientos de miles de empresas de todos los tamaños en 190 países.

En línea con su filosofía de servicios, Amazon ha continuado desarrollando servicios para terceros en el resto de la cadena de valor. Por ejemplo, Fulfillment By Amazon (FBA) es el sistema de logística propio de Amazon ofrecido a terceros. Con FBA, el vendedor puede enviar sus productos a Amazon para que los almacene en uno de sus centros de logística.

El funcionamiento es igualmente sencillo: el vendedor envía sus productos a uno de los almacenes de Amazon, donde quedan guardados. Los clientes compran sus productos y Amazon los recoge, empaqueta y transporta al cliente final en nombre del vendedor, incluyéndolos en su logística habitual. No hay necesidad de ser vendedor de Amazon, con lo que se configura como un servicio logístico independiente. Eso sí, con la posibilidad de integrarse con el resto de los servicios de Amazon, si así lo decide el vendedor.

Otro servicio de Amazon Services es Amazon Webstore, servicio de plataforma de comercio electrónico en modalidad SaaS (*Software* como Servicio, por sus siglas en inglés). Esta solución tecnológica permite montar una tienda *on line* de forma fácil y rápida, sobre un domino propio y fuera de lo que sería Amazon.com. Como veremos en el próximo apartado, es una forma sencilla de trabajar para aquellos vendedores sin productos ni procesos complejos y que se quieren beneficiar de la experiencia de la propia tecnología de Amazon en el manejo de transacciones de comercio electrónico.

Siguiendo con la lógica de Amazon en cuanto a la provisión de servicios, Amazon Webstore ofrece, además de las funcionalidades habituales de los paquetes de *software* de

comercio electrónico (promociones, productos recomendados, venta cruzada, envíos gratuitos, información sobre comportamiento del usuario, etc.), ese valor diferencial de ser un **servicio integrado con otros servicios de la cadena de valor del negocio digital**, como la posibilidad de activar automáticamente el catálogo de productos en cualquiera de los portales de Amazon a nivel mundial; gestionar los pagos *on line* a través de su propio flujo de compra (Amazon Checkout) o utilizar sus servicios de logística (Fulfillment by Amazon).

FIGURA 2.15.
AMAZON
WEBSTORE

También en el terreno de los medios de pago, Amazon ofrece su propia solución: Amazon Payments. Es un medio de pago, similar a Paypal, que permite hacer compras seguras usando los métodos de pago habituales en Amazon.com y en otras webs de Internet, si bien no ha conseguido aún el nivel de internacionalización de otros competidores como el propio PayPal. Con una cuenta de Amazon Payments, el cliente puede hacer compras sin necesidad de volver a introducir su información de pago, resaltando el concepto de

pago en un solo clic tan recomendado, como veremos, de cara a las ventas.

Alternativamente al uso de pasarelas de pago bancarias o sistemas como PayPal, el servicio de Amazon Payments permite que el vendedor integre la solución de pago de Amazon en su tienda *on line*, permitiendo que los millones de clientes de Amazon puedan pagar de manera sencilla y que el sistema de procesamiento se externalice en Amazon, y todo ello sin abandonar la web del vendedor y sin riesgo de fraude, al beneficiarse el vendedor de las capacidades de detección de fraude del sistema de gestión de riesgo.

FIGURA 2.16. AMAZON PAYMENTS

ALGUNAS EXPERIENCIAS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

Casa Gaspar

Una pequeña juguetería comercial, situada en Palau-Solità i Plegamans, un pueblo a 30 kilómetros de Barcelona, utiliza los servicios de Amazon para conseguir nuevos clientes. "Teníamos buenos productos a buen precio, pero muchos vecinos del pueblo y alrededores no lo sabían, así que se nos ocurrió hacer un catálogo *on line*, con la intención de que la gente pudiera ver los productos en Internet y venir a la tienda a comprarlos", explican en Casa Gaspar.

Pero las cosas no salieron exactamente como pensaban y tras crear su propia web con el catálogo de productos, el número de visitas era muy bajo y "se vendía entre poco y nada". Así que, en 2012, los responsables de la empresa decidieron empezar a vender los productos de Casa Gaspar en Amazon.es.

Los pedidos comenzaron a llegar, pero no desde su pueblo, sino desde los lugares más insospechados. "Desde que estoy en Amazon, he vendido todo tipo de juguetes por toda Europa (incluida Rusia), América, Asia... A Indonesia envié una piscina de burbujas, a Estados Unidos puzzles de Star Wars y a Japón, una pelota del Barça", recuerda Ramón, el dueño de la empresa. El programa "Vender en Amazon" les ha permitido hacerse con un público imposible de encontrar por otros medios... En la actualidad, venden en todas las plataformas europeas de Amazon, así como en la estadounidense Amazon.com.

Hoy día, el 85% de las ventas de Casa Gaspar proviene de los clientes de Amazon, y siete de cada 10 juguetes que Ramón vende *on line* viajan fuera de España.

2.2.4.3. eBay

Otro de los gigantes de Internet, eBay, nace en 1995 como un mercado de pujas de bienes de segunda mano, aunque la evolución de su modelo ha hecho que, en la actualidad, el 70% de las ventas provengan de las ventas de artículos nuevos y que cada vez sean más los vendedores profesionales y empresas que recurren a su plataforma, en **una nueva estrategia enfocada a la prestación de servicios B2B2C** a compañías que buscan cada vez una mayor profesionalización de su venta *on line* y nuevos canales de comercialización.

En la actualidad, eBay está presente de forma activa en 39 mercados y cuenta con más de 155 millones de usuarios activos en más de 190 países (datos del cuarto trimestre de 2014).

Actualmente, solo en España eBay recibe más de 4,7 millones de visitantes únicos al mes. El 64% de los artículos que se compran en eBay son a precio fijo. El 59% de los vendedores son B2C frente al 41% que son C2C. España cuenta con más de 8.000 vendedores, siendo más de 25 millones los que hay en todo el mundo.

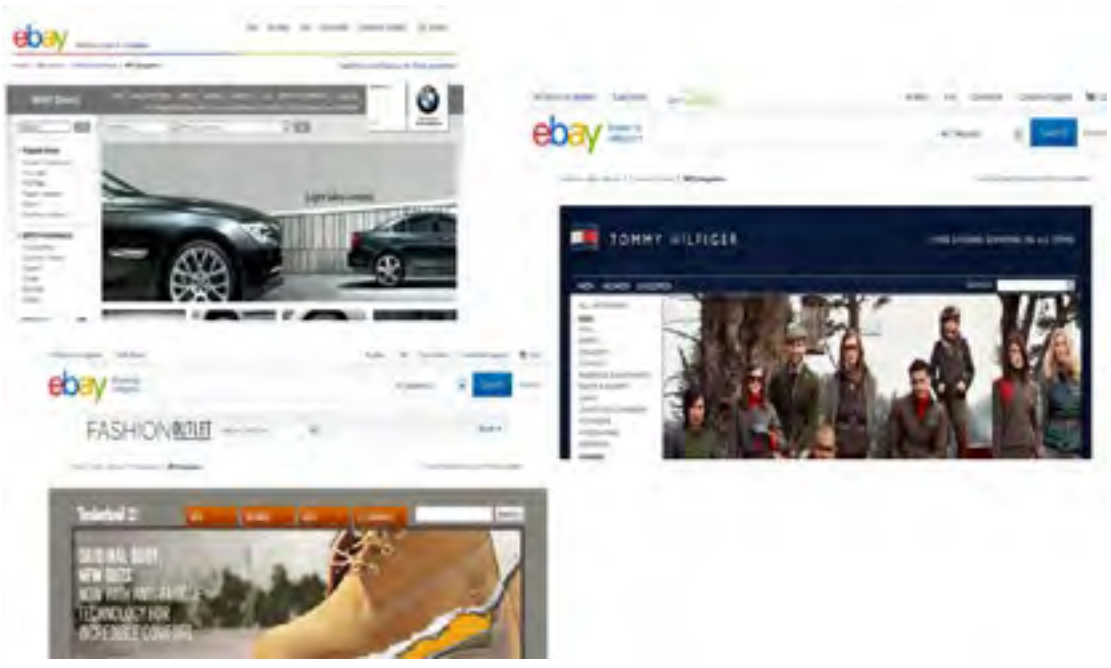
En los últimos años, eBay ha reenfocado su estrategia hacia la provisión de servicios para sus vendedores en el mercado internacional, lo que supone de nuevo una **alternativa de comercialización internacional para profesionales y empresas**. Las ventas internacionales en eBay ofrecen la oportunidad de:

- Poner los productos de la empresa a disposición de más de 120 millones de clientes en todo el mundo.
- Aumentar las ventas expandiendo la actividad a nuevos mercados.

- Descubrir nuevos nichos de mercado para los productos.

En el pasado, una de las principales críticas realizadas a eBay por parte de las marcas era su caracterización C2C, lo que reducía el valor de las marcas que buscaban una fuerte personalización de su *look and feel* y un cliente más exclusivo. Con la nueva estrategia, dentro de eBay, cualquier gran empresa puede construir su tienda adaptando el aspecto de su página corporativa para vender directamente a través de esta plataforma. Marcas como Tommy Hilfiger, Superdry Karen Millen, Canon, Calvin Klein, Vodafone... ya poseen **su propia tienda dentro de eBay,** en un esfuerzo de llegada multicanal, que –como vimos en capítulos anteriores–, no contradice los esfuerzos por desarrollar el propio canal de venta directa; simplemente los complementa.

FIGURA 2.17. EJEMPLOS DE TIENDAS DE EMPRESAS EN EBAY



En esta nueva etapa, el vendedor siempre tiene el control sobre la gestión de su tienda *on line*; controla el estilo y la filosofía de su marca; es responsable de la comercializa-

ción de los productos y promociones, y lidera el contacto con el cliente. La plataforma de eBay aporta el tráfico suficiente como para que los usuarios puedan disponer de una experiencia de compra de múltiples marcas desde el mismo sitio web, a modo de centro comercial virtual.

2.2.4.4. Google Shopping

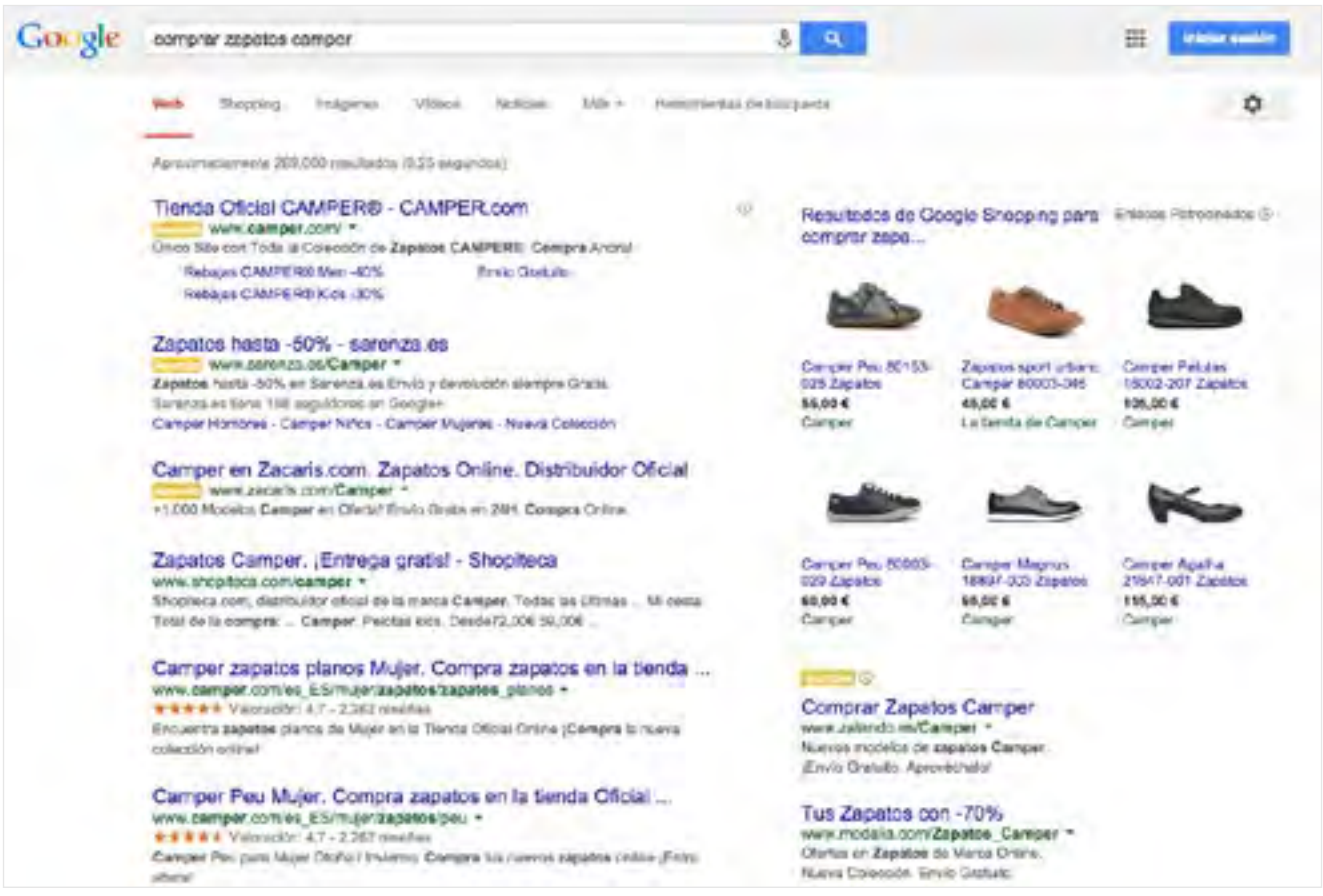
Y por supuesto, Google, como gran dominador del mundo digital, no podía quedar ajeno a la oferta de herramientas especializadas para el comercio electrónico. Además de las ya mencionadas herramientas para analizar mercados (Consumer Barometer, Google Trends, Global Market Finder) y las propias de su modelo de negocio publicitario (Google AdWords, Adsense y Analytics), Google también dispone de un motor de búsqueda de productos que favorece la visibilidad de los productos de nuestra tienda *on line*: Google Shopping.

Google Shopping se utiliza para la búsqueda de productos, lo que permite la comparación entre características y precios de estos, generando y potenciando así el modelo de negocio de los anunciantes. Las empresas que quieran darse de alta en el directorio de Google Shopping deben, en primer lugar, darse de alta en Google Merchant y enlazarse a la cuenta de Google AdWords. Hay que destacar que Google AdWords cobra únicamente si alguien hace clic en ese anuncio y es redirigido a su tienda *on line*, donde puede completar su compra. Además, debemos subir un fichero a Google Merchant con una base de datos de productos de nuestro catálogo (denominado *feed* de datos).

Por tanto, el uso de Google Shopping nos aporta las siguientes ventajas:

- **Visualización completa del producto desde la propia herramienta de búsqueda**: desde los datos específicos del producto hasta una imagen muy visual, más atractiva y que provoca sensaciones más próximas al mundo *off line* y facilitan la decisión de compra del usuario.
- **Usuarios potenciales con intención proactiva de comprar**, ya que se interesan por productos específicos a través del buscador.
- **Una plataforma preparada para la visualización en dispositivos móviles y tabletas.** De esta manera se alcanza a los clientes potenciales que utilizan estos dispositivos para búsqueda de productos e información sobre ellos, y se fija como objetivo el aumento de la conversión en clientes reales.

FIGURA 2.18. RESULTADOS DE BÚSQUEDA DE PRODUCTOS EN GOOGLE SHOPPING



En definitiva, la gran ventaja de estar presentes y visibles en Google Shopping es posicionar nuestros productos en un motor de búsqueda en el que hay una mayor audiencia enfocada a la realización de una compra.

En la Figura 2.18. anterior, indicamos un ejemplo de los resultados que nos aparecen al buscar "comprar zapatos Camper" en el buscador de Google. A la derecha se muestran los enlaces patrocinados de Google Shopping.

Un paso adicional para incrementar la competencia con los grandes del comercio electrónico –Amazon y eBay– ha sido el lanzamiento, por el momento solo disponible en las ciudades estadounidenses de San José y San Francisco, de Google Shopping Express, mercado electrónico B2C en el que los usuarios pueden realizar compras en comercios cercanos y tenerlas en su domicilio en el mismo día. Con este paso aumenta el alcance del proyecto de comercio electrónico, ya que se ofrecen no solamente los productos disponibles en las distintas tiendas *on line* como Google Shopping, sino, también, la posibilidad de adquirirlos dentro de la plataforma en un único proceso de pago.

Las categorías de productos que se incluyen, por el momento, van desde alimentación y productos para el hogar a juguetes, moda, regalos o cámaras digitales. Para los compradores ofrece, además de la facilidad de comprar en diversas tiendas desde un mismo sitio, seis meses de envíos gratis. Luego pasan a cobrar 5 dólares por envío.

Como en el caso del resto de los *marketplaces*, esta funcionalidad representa una oportunidad para los comercios, al abrirles una ventana al mundo del comercio electrónico de la mano de una gran empresa, aumentando su visibili-

dad y disminuyendo sus gastos de *marketing on line* al realizar la plataforma las campañas para todas las empresas y mejorar así su posicionamiento de manera conjunta.

2.2.4.5. Otros mercados: SoloStocks

SoloStocks es el mayor *marketplace* B2B de España, destinado a que las empresas españolas puedan generar oportunidades de exportación. Actualmente está presente en cinco de los países europeos que tienen más relaciones comerciales con España: Alemania, Polonia, Francia, Italia y Portugal, y también en Marruecos, del que España es el segundo socio comercial tras Francia. En Latinoamérica, SoloStocks opera en Brasil, México, Chile, Argentina y Colombia, países con un importante flujo comercial con España. En SoloStocks, los proveedores anuncian sus productos en cada país, y reciben contactos comerciales de empresas que están interesadas en comprarlos.

Dentro de SoloStocks cualquier empresa puede vender y/o comprar productos de categorías como: moda, agricultura, ganadería, alimentación, belleza, calzado, electrónica, construcción, decoración, artesanía, deporte, entretenimiento, electrodomésticos, energía, envasado, entre otras.

2.2.5. Otros distribuidores virtuales

2.2.5.1. Ventas privadas

Las ventas privadas nacen como respuesta a una necesidad –en un principio centrada en el mercado de la moda y posteriormente trasladada a otros sectores–, derivada de que

las colecciones puestas a la venta tienen un ciclo de vida no superior a tres meses, lo que ocasiona que muchas grandes marcas no sean capaces de liquidar el *stock* que no han logrado vender durante esa corta temporada.

Hasta antes de 2001, esas marcas usaban las ventas en entornos *off line* y de forma privada para reducir al máximo ese *stock* desaprovechado. Fue justo en ese año cuando Jacques Antoine Granjon, aprovechando su larga experiencia en la liquidación de *stock*s de grandes firmas, trasladó ese modelo de venta privada del mundo *off line* al mundo digital, creando Vente Privee.

Vente Privee fue la empresa pionera de este nuevo modelo en Internet, que triunfó al poco tiempo de salir al mercado facilitando, por un lado, el crecimiento del comercio electrónico B2C y, por otro, impulsando el nacimiento de nuevas empresas de este sector en Internet, firmas como Privalia, Buy Vip, Showroomprive y un largo etcétera.

Estas plataformas actúan como intermediarios entre las marcas y los usuarios de la plataforma, llamados socios. Ofrecen un servicio de liquidación a las marcas con problemas de *stock* y dan la posibilidad al socio registrado de comprar ese exceso de inventario a precios de saldo. Son ventas que duran poco tiempo (3-4 días), lo cual fomenta la compra compulsiva frente a la reflexiva.

El modelo de negocio de estos nuevos “distribuidores” gira en torno a la comisión por venta. Estas plataformas publican ventas de una marca de forma privada (solo para los socios) con una duración limitada, y con unos descuentos que en ocasiones rondan el 80% del precio recomendado

por la empresa, con lo que ofrecen una interesante propuesta de valor al comprador que busca productos de marca.

La desventaja para las marcas es que, en muchas ocasiones, no les interesa promocionar en exceso esos descuentos ya que, de forma indirecta, estarían canibalizando y devaluando su propia imagen de marca, si se acostumbra al usuario a esperar a las campañas con descuentos de casi el 80%. Para combatir esa devaluación de la marca, las marcas exigen que se haga una especie de *branding* en forma de campañas personales y *banners* publicitarios dentro del canal y la campaña.

Otro hecho que explica, por un lado, la privacidad de las ventas y, por otro, la corta duración de las mismas, es el conflicto de canal que sufren estas marcas dentro de estos *marketplace*s. De nuevo, al distribuidor no le interesa que la marca que él mismo vende, sea ofrecida por este tipo de empresas con un 80% de descuento. La justificación que las marcas hacen de ese canal es que **la venta es privada y limitada en el tiempo**, además de que se trata de productos que están fuera de temporada. De ahí que sean actores con los que hay que contar en la estrategia de internacionalización, teniendo en cuenta la gran presencia de las mayores empresas de este modelo en diversos países, lo que puede suponer un modelo rápido de entrada en un mercado y, sobre todo, una forma de testear la receptividad del usuario final hacia el producto.

Algunos ejemplos de empresas de venta privada:

- **Vente Privee**: fundada, como mencionábamos, en 2001, es la empresa pionera y líder mundial del concepto de

venta privada en Internet. Cuenta con unos 18 millones de socios repartidos en 8 países europeos (Francia, Alemania, España, Italia, Reino Unido, Austria, Bélgica y Países Bajos), más de 1.800 empleados repartidos por Europa y trabaja con unas 1.300 marcas internacionales relativas a diferentes sectores. Vente Privee facturó en 2012 unos 1.300 millones de euros, lo que ha supuesto el mejor resultado de su historia y un incremento de un 22% en las ventas del año anterior. Esa facturación vino de los más de 60 millones de productos que vendió en 2012 repartidos en un total de 75.000 paquetes diarios expedidos.

- **Privalia**: es una empresa similar a Vente Privee fundada por Lucas Carne y José Manuel Villanueva en Barcelona en 2006. Es la segunda empresa de ventas privadas en Internet con origen español tras BuyVip. Hoy, Privalia cuenta con 15 millones de socios, llegando a facturar 422,5 millones de euros durante 2012, un 32% más que en 2011, debido a su actividad en mercados como España, Italia, Alemania, Brasil o México.

- **BuyVip**: es otro club privado de compra en línea que nació en 2006 en España, de la mano de Gustavo García Brusilovsky. BuyVip fue posteriormente vendido en 2010 a Amazon por una cantidad cercana a los 80 millones de euros, Su facturación se estima en unos 140 millones de euros ese mismo año. La adquisición por parte de Amazon le ha permitido integrar a BuyVip en su ecosistema de servicios y ofrecer valores añadidos como el

admitir devoluciones de hasta un año después de la compra o acelerar las entregas de los pedidos de los socios. Esto representa una gran ventaja sobre el modelo tradicional, ya que, en otras plataformas de venta privada, el almacenaje y envío son gestionados por las marcas y no por la plataforma, lo que motiva que no se envíe nada hasta que la promoción no haya terminado, lo que dilata bastante los plazos de entrega de los productos.

2.2.5.2. Compras grupales

Son plataformas donde se promocionan ofertas exclusivas y temporales de productos o servicios con descuentos de hasta el 85% de su precio habitual. En estas plataformas, encontramos fuertes descuentos en viajes, spas, hoteles, restaurantes... limitados a un período de tiempo (2-6 días). A través de ellas se adquiere un cupón canjeable en el establecimiento del anunciante.

El funcionamiento es el siguiente:

1. El anunciante desarrolla una promoción y la publica en la plataforma.
2. El anunciante pacta una comisión por venta con la plataforma.
3. Esta promoción está limitada temporalmente (2-6 días) y al igual que en las ventas privadas, busca fomentar la compra impulsiva bajo el lema: “Solo hoy por...”
4. Tras la compra, el comprador recibe un cupón, canjeable en el negocio del anunciante. Esto hace que las compras grupales tengan un fuerte componente local, ya que carece de sentido que, por ejemplo, compres un cupón para

un restaurante de Málaga si resides en Oviedo a no ser que tengas pensado ir a Málaga de vacaciones. En escenarios internacionales, el uso de estas plataformas está más indicado en aquellas situaciones donde **el cliente dispone de ofertas *on* y *off*, y, por tanto, algunas de ellas estén vinculadas a una compra física**.

La propuesta de valor para el vendedor es interesante debido al componente local de las ofertas. Normalmente, estas plataformas gestionan la campaña a cambio de una comisión por venta, y filtran las ofertas por código postal de los usuarios, lo que les confiere un gran poder de segmentación. Dicho de otro modo: las ofertas de un restaurante las verán solo los usuarios que vivan cerca de él. En un mundo cada vez más móvil, el uso de sistemas de geolocalización es un valor adicional que actúa a favor de la conversión de esta promoción en venta. Por ejemplo, Groupon en 2012 aumentó sus ventas a través de móvil en un 132%.

La principal desventaja de este nuevo modelo de negocio aducida por los anunciantes es la difícil fidelización de los clientes, que se convierten en “cazaofertas” que rara vez volverán sin otra oferta similar para el producto o servicio vendidos. Además, si el servicio prestado no es igual al prometido por el anunciante en la oferta, el portador del cupón tenderá a propagarlo en sus redes sociales, creando una fuerte crisis reputacional del anunciante en Internet.

Otro factor que tener en cuenta es la planificación de la demanda por parte del anunciante, dado que lo habitual en estas campañas es que el anunciante consiga un número elevado de clientes portadores de cupones, con lo que ten-

drá que dimensionar adecuadamente sus recursos para no verse saturado por la demanda.

Principales empresas de compras grupales:

- Groupon: es una plataforma de ventas grupales creada en 2008 por Andrew Mason. La compañía fue fundada en Chicago (Estados Unidos) y actualmente tiene presencia en más de 48 países, siendo la empresa con mayor alcance mundial de su categoría.

  Groupon ha aumentado su presencia internacional comprando empresas como la alemana City Deal, Clan Descuento en América Latina, Beeconomic en Singapur, Qpod en Japón, Darberry en Rusia y GroupsMore en Malasia, entre otras. En 2010 Groupon facturó 750 millones de dólares, permitiéndose el lujo de rechazar una megaoferta de Google por 4.000 millones de dólares. En España entró en 2010 logrando tener un tráfico de 4,5 millones de usuarios en menos de 12 meses, lo que la convierte en una plataforma muy interesante desde el punto de vista de la realización de campañas locales, debido a la magnitud de su base de datos.

- Let´s Bonus: es el portal de ventas grupales pionero en España y Europa. Fundada en 2009 por el emprendedor catalán Miguel Vicente, actualmente cuenta con más de 6 millones de usuarios en España y tiene presencia en 8 países (España, Italia, Portugal, Argentina, Uruguay, México, Chile y Colombia). En España, entre sus hitos podemos destacar que logró vender más de 600.000 entradas de espectáculos en 2011 y 130.000 billetes de viajes entre

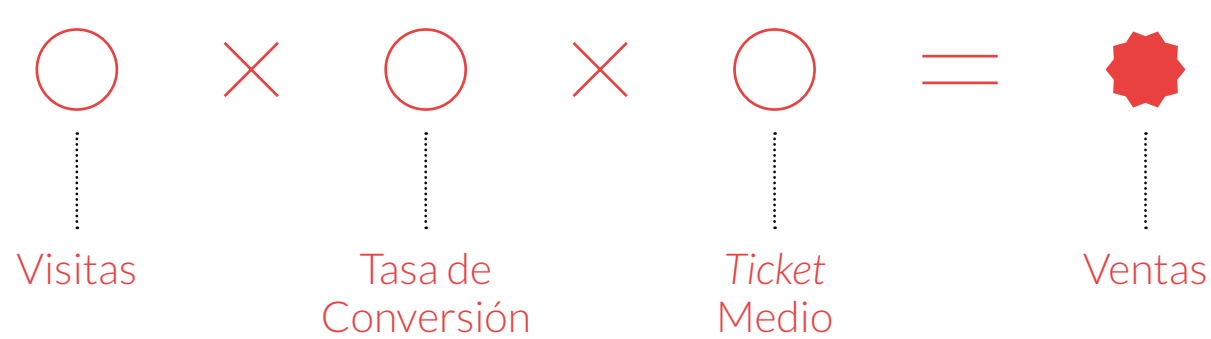
enero y marzo de 2012. En 2012, Let's Bonus contaba con más de 550 empleados distribuidos por todo el mundo.

2.3. Principales métricas de un canal de venta *on line*

Para finalizar el proceso de definición estratégica, debemos fijar un cuadro de mando que recoja los principales indicadores y métricas que nos permitan evaluar la salud y la evolución de nuestro negocio digital.

En modelos B2C, la métrica fundamental es la resultante de la multiplicación entre las visitas que recibe nuestro sitio, la tasa de conversión y el *ticket* medio de la compra realizada por el usuario.

FIGURA 2.19. MÉTRICA FUNDAMENTAL B2C



A continuación, pasamos a detallar los conceptos aquí expuestos y otras métricas de relevancia para evaluar el rendimiento del canal de venta *on line*:

- **CR o Tasa de Conversión**: porcentaje de visitas a la tienda digital convertidas en ventas. Es el principal indicador de

los negocios transaccionales *on line* y, aunque existe mucha variación dependiendo de los sectores, un rango razonable debería oscilar entre el 0,5% y el 2%, según el *2013 Conversion Optimization Report* de Compete.

- **Coste de adquisición de cliente**: es el resultado de dividir todo lo invertido en *marketing* y ventas entre el número de clientes conseguidos, siempre delimitado por un espacio temporal, por ejemplo, un año. En este apartado consideramos todos los gastos de *marketing* y ventas (salarios, campañas de publicidad *on line* y *off line*, acciones de *marketing* en medios sociales, inversión en SEO, comisiones de afiliación, etc.).

  En modelos de negocio *on line*, el coste de adquisición se reduce considerablemente respecto a modelos de negocio *off line*. Esto se debe en primer lugar a que las tarifas publicitarias de entornos digitales son mucho más baratas y están mas orientadas a resultados que las del mundo *off line* –típicamente más orientadas a campañas de *branding*–, cuya medición resulta más imprecisa que la obtenida en campañas digitales.

  Esta mayor capacidad de medición, como veremos en apartados posteriores, permite reorientar el presupuesto de manera rápida y flexible a las acciones que hayan resultado más efectivas en la obtención de resultados. Igualmente, la capacidad de segmentación que proporciona el entorno digital frente al *off line* permite dirigir la totalidad del presupuesto al *target* que nos interesa, en lugar de dispersarlo como ocurre muchas veces en entornos *off line*.

- **Rentabilidad por canal**: análisis de la rentabilidad obtenida por canales adicionales a la tienda *on line*. Ejemplo, resultados de campañas en BuyVip, ventas obtenidas en eBay, etc. Incluye la medición de campañas de afiliación en redes conocidas o campañas *ad hoc* con afiliados seleccionados.

- **Ciclo de vida del cliente** (CLV)**:** hace referencia a los ingresos que es capaz de generar un cliente en un período determinado. Se calcula como el resultado de dividir el margen de los ingresos brutos obtenidos en el período entre el número de clientes activos, lo que nos da la rentabilidad media que deja cada cliente (antes de descontar impuestos y costes de estructura, si son imputables). Asimismo, habría que considerar las compras adicionales que ese mismo cliente realiza durante el período, así como cualquier variación al alza en los importes del gasto medio realizado por el cliente.

- **Retorno de la inversión**: análisis comparativo de los resultados obtenidos en los distintos esquemas de contratación: CPM (coste por mil impresiones servidas); CPC (coste por clic); CPL (coste por *lead*); CPA (coste por adquisición). En función de cada uno de estos modelos, los resultados nos servirán para evaluar cada una de las acciones.

- **Tasa de devoluciones:** porcentaje de pedidos completados y enviados que son objeto de devolución, por distintas causas (comercial, mercancía defectuosa, errónea, etc.). En determinados sectores, como el de moda y comple-

mentos, por ejemplo, es una métrica importante, al tratarse en la mayoría de los casos de una decisión comercial que implica costes adicionales (no imputación al cliente de los costes de devolución por parte de la empresa o daños en el producto devuelto) y que se vuelve aún más importante en entornos de comercio electrónico internacional, al ser mayores los costes de logística inversa.

- **Tasa de fraude**: porcentaje del total de las transacciones o de la facturación de la compañía que ha supuesto una pérdida debido a operaciones fraudulentas.

- **Porcentaje de pedidos no completados**: porcentaje del total de pedidos que por distintos motivos (errores en la fabricación, logística, pérdidas en los envíos, etc.) no se completan satisfactoriamente.

- **Número de reclamaciones:** número de llamadas, correos electrónicos, chats recibidos relativos a reclamaciones por defectos en el producto o proceso de compra.

CAPÍTULO 3

Diseño y programación: elementos principales

CAPÍTULO ANTERIOR

CAPÍTULO SIGUIENTE

La elección de la tecnología adecuada es una decisión crítica en la estrategia de comercio electrónico. En este capítulo analizaremos los principales componentes tecnológicos de un canal de venta on line *y los criterios a tener en cuenta para la elección de la plataforma adecuada a las necesidades de la empresa.*

3.1. Diseño de la tienda *on line* y criterios de usabilidad: ¿mismos criterios para todos los mercados?

3.1.1. Importancia del desarrollo tecnológico

Una vez analizados los diferentes modelos aplicables a nuestro negocio digital y definida la estrategia de desarrollo del canal de venta *on line*, necesitamos perfilar aquellos aspectos tecnológicos que nos permitan comunicar a nuestros usuarios nuestra propuesta de valor y nuestros mensajes diferenciales. La tecnología de desarrollo web ha evolucionado de manera vertiginosa en los últimos años, **aumentando considerablemente su potencia y flexibilidad, y, sobre todo, reduciendo sus costes,** de tal forma que a día de hoy resulta asequible para todo tipo de negocios, desde *start-ups* hasta multinacionales.

No obstante esta evolución, conocer las ventajas e inconvenientes de las diferentes opciones tecnológicas de comercio electrónico es un factor crítico de éxito en cualquier estrategia, especialmente en lo que respecta al **dimensionamiento de la inversión necesaria en recursos huma-**

nos y técnicos para su configuración y mantenimiento evolutivos. En el presente capítulo abordaremos los aspectos clave que todo gestor de negocio *on line* debe tener en cuenta a la hora de elegir la tecnología más adecuada de acuerdo con las ambiciones de su negocio.

Como hemos comentado en los apartados anteriores, la fase de definición estratégica va a marcar la pauta a la hora de optar por una u otra plataforma tecnológica. A este respecto, las empresas pueden optar por efectuar una aproximación conservadora o en "modo test" a la venta *on line*, lo que puede conducir a seleccionar una solución que permita a la empresa disponer de una plataforma de venta digital de forma rápida y con la suficiente visibilidad de sus productos al menor coste posible.

En otro escenario, sabiendo que nuestro producto tiene una alta aceptación y que Internet es una gran oportunidad estratégica, el enfoque de venta será a largo plazo y requerirá de una inversión mayor con un plan de negocio no inferior a dos años. **Las necesidades tecnológicas también irán en consonancia con esta mayor ambición**, ya que, probablemente, para ser eficientes en el proceso de venta *on line* necesitaremos integrar la plataforma de comercio electrónico con los sistemas de contabilidad, gestión de clientes, de proveedores, operadores logísticos, etc.

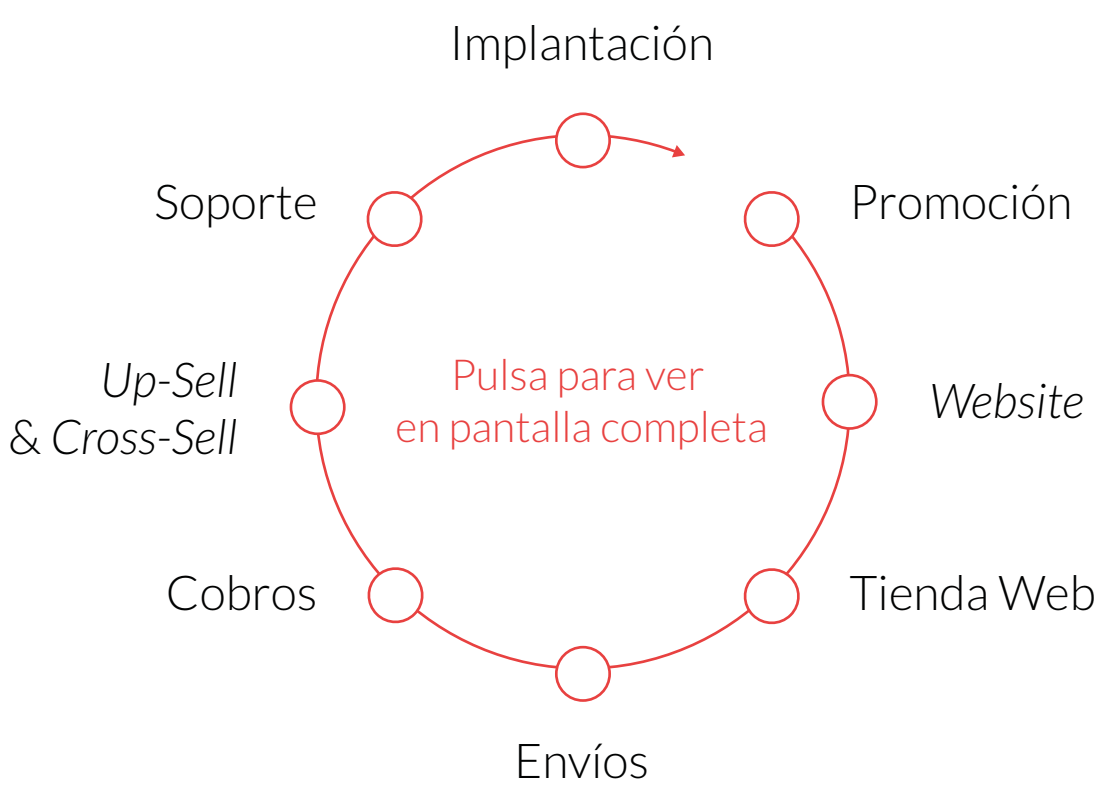
Para el desarrollo tecnológico de un canal de venta *on line*, debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. La cantidad y tipología de productos o servicios que presentamos.
2. El nivel de sofisticación del *look and feel* (estilo de in-

terfaz gráfica y presentación) del canal de venta *on line* ante el mundo. Ello dependerá en gran medida del tipo de producto o servicio que se venda.

3. Las funcionalidades y capacidades necesarias para cumplir estrictamente los requerimientos del negocio.
4. La plataforma tecnológica más adecuada para dichos requisitos.
5. En caso necesario, cómo debemos integrarla con nuestros sistemas de gestión de información internos.
6. Además debemos realizar dos ejercicios adicionales fundamentales: contratar un servicio de almacenamiento para la tienda *on line* (*hosting*) y comprar el dominio (uno o varios), que representará la dirección de nuestro negocio en Internet.

FIGURA 3.1. DISEÑO DE LA TIENDA DIGITAL Y CRITERIOS DE USABILIDAD



3.1.2. Aspectos relevantes del diseño

Es un factor clave para la aceptación de la tienda por parte del cliente y ha de estar pensado para combinar el aspecto estético con la facilidad de uso para que el usuario encuentre lo que busca con el menor esfuerzo posible.

En este sentido, existen una serie de aspectos relevantes a tener en cuenta:

- Debemos prestarle la importancia que merece en dinero y esfuerzo, que será mayor cuanto más estratégico sea el diseño para el éxito del producto.
- Hay que fijar el número y contenido de cada página que configura el sitio web en su totalidad (información corporativa, sectorial, formulario o venta *on line*, proceso de compra, etc.).
- Es imprescindible definir la estructura web:

TABLA 3.1.

Definición de *layouts* (plantillas) / *wireframes*	Esquema de jerarquización de contenidos distribuido visualmente, y esquematización de la interfaz, de forma simple.
Mapa de la web	Inventario, estructurado jerárquicamente, de todas las páginas que contendrá el sitio web y que será un documento crítico para mejorar nuestro posicionamiento en buscadores.

Niveles de navegación	Deberemos establecer cuál es la jerarquía visual para estructurar información, estableciendo niveles de importancia del contenido y poniéndolos en los sitios más visibles. Pensemos en la usabilidad; debemos ponernos siempre en el lugar del usuario que entra en la tienda por primera vez y que quiere encontrar lo que busca en el menor plazo posible de tiempo. La estética tiene una utilidad funcional –mayor o menor dependiendo del tipo de producto–, pero, en general, no es lo más importante a la hora de vender con consistencia un producto o servicio *on line*.

- El contenido ha de ser completo, preciso y debidamente actualizado, según sea necesario para ofrecer una imagen fiel de la realidad del negocio.

Cada página ha de incorporar códigos de seguimiento específicos de medición de usabilidad y de comercio electrónico (como el proporcionado por Google Analytics) para el **seguimiento y control de la actividad de la tienda *on line*,** así como para posibilitar la realización de test enfocados precisamente a evaluar la capacidad de las páginas de la tienda *on line* para convertir las visitas en ventas, mediante herramientas como Google Experiments.

3.1.3. Usabilidad

¿Y por qué es fundamental dedicar esfuerzos a una buena navegabilidad de mi web? En Internet, el usuario es infinitamente más infiel que en el mundo físico. La competencia está a un clic de distancia, con lo que tendremos que cen-

trarnos en dar el mejor servicio a todos los usuarios que visiten nuestra tienda *on line*. Dejando de lado criterios habituales como el precio o los gastos de envío, dos aspectos importantes para que un usuario acabe comprando son:

1. **Usabilidad web**: facilidad que se le da al usuario para que navegue, encuentre y pague lo que busca con el menor número de clics y de la manera más sencilla posible (sin perderse en niveles de navegación ni en excesivas ornamentaciones de diseño).
2. **Experiencia de usuario:** no hay bien más preciado que un cliente recurrente. Un cliente recurrente es aquel que ha comprado y ha quedado satisfecho con todo: con el producto, con el precio, con el tiempo y precio de entrega, con la atención al cliente y con la propia usabilidad web. Este cliente es y será el mejor prescriptor de nuestra marca, contando en redes sociales su excelente experiencia de usuario y convirtiéndose en portavoz de nuestra marca, que, al final, es el objetivo máximo de fidelización.

Por tanto, si hablamos específicamente de usabilidad estamos definiendo un proceso por el cual tenemos la facilidad de uso de algo. Todos aquellos que trabajan con una web o tienda *on line* han de enfrentarse a un análisis continuo de su usabilidad, lo que obliga a realizarse las dos siguientes preguntas:

1. **¿Cómo piensan los usuarios cuando usan mi web?** ¿Qué es en lo primero en lo que se fijan?, ¿Qué están buscando? Siempre hay que ponerse en el lugar del que visita nuestra web por primera vez.
2. **¿Cómo usan realmente mi web?** No podemos construir la misma web para usuarios de España que, por ejemplo, para clientes de Arabia Saudí, ya que estos último leerán el contenido de derecha a izquierda; justo al revés de como se hace en los países en los que no se habla árabe. Si desarrollo un sitio web en China, por ejemplo, tendré que tener en cuenta las particularidades diferenciales entre los gustos de los consumidores chinos y de los occidentales.

TABLA 3.2. COMPARACIÓN B2C CHINO Y OCCIDENTAL

B2C Chino	
Diseño de *layout*	La página principal se diseña en general como la de un supermercado, con productos relevantes en cada uno de los canales. Ejemplos, Jiongdong, Dangdang, Suningyigou, Yihaodian, Hinghaizi, Letao, etc.
Paleta de colores	Como resultado de las diferencias culturales, los diseños de las webs chinas utilizan colores más brillantes, líneas y fondos más complejos, mostrando una amplia gama de tonos.
Promociones	Los descuentos y ofertas especiales están presentes en múltiples páginas: *Home Page*, categorías de producto, fichas de producto, etc.

B2C Chino	
Proceso de compras	Las tarjetas de crédito representan sólo el 2% del mercado y los pagos se tramitan a través de sistemas externos como Zhifubao (Alipay).

B2C Occidental	
Diseño de *layout*	La página principal esta diseñada generalmente con categorías de producto, menú de navegación y estructura de *banners*.
Paleta de colores	Se usan menos colores, el énfasis se hace sobe el producto, no sobre la gama de colores.
Promociones	Las promociones y ofertas especiales se muestran fundamentalmente en *banners*.
Proceso de compras	Convivencia de pagos basados en tarjetas con sistemas alternativos como PayPal, Moneybookers, etc.

Usabilidad y simplicidad son dos conceptos que están estrechamente unidos: cuanto más sencilla sea la navegación de una web, mejor será la experiencia del usuario que la esté visitando.

En materia de diseño web, es importante priorizar lo que se desee mostrar al usuario, pues este no suele estar dispuesto a prestar mucha atención:

- Tendremos que decidir qué es lo importante, darle el espacio necesario, , e impedir que lo menos importante in-

terfiera y perturbe los objetivos que perseguimos con la navegación. En este sentido, una buena práctica es **pensar la página web como si fuera a estar únicamente disponible para móvil (*mobile first*).** Tenderemos de forma inconsciente a eliminar lo innecesario y priorizar lo verdaderamente importante.

- El tiempo es oro para cualquier usuario; no se lo hagamos perder. No esperemos a que busque un producto; se lo deberemos enseñar cuanto antes. Utilicemos el menor texto posible, los visitantes (salvo usuarios de productos muy técnicos) tienden a no leer en Internet. Incluso los posts de nuestro blog, en su caso, deben ser sucintos.

- Aprovechemos el aire: el espacio en blanco es el único elemento que no llama la atención. Uno de los éxitos de Google frente a Yahoo fue que el primero prefirió los espacios en blanco en lugar del exceso de publicidad mal segmentada.

- Analicemos y optimicemos: el uso de herramientas como Google Analytics nos ayuda a interpretar datos. Muchas de las decisiones de diseño no dejan de ser subjetivas, así que lo mejor es que sean los usuarios reales quienes, mediante su navegación, nos indiquen en qué se fijan y en qué no. Como veremos en el capítulo correspondiente, herramientas como Google Analytics nos ayudarán a identificar el nivel de usabilidad de la página mediante métricas como:

- Tasa de rebote: ¿Muchos usuarios solo ven la primera página?
- Páginas vistas: ¿Ven de media pocas páginas de la tienda *on line*?
- Duración media de la visita: ¿Se quedan poco tiempo en el sitio web?
- Página de salida: ¿Alguna de mis páginas obliga al usuario a abandonar la navegación?
- Flujo del tráfico: ¿Siguen el patrón de navegación que se había diseñado para ellos?

Estas métricas sirven para comprobar el grado de usabilidad del sitio web. Si alguna de ellas ofrece malos resultados, deberemos modificar algunos aspectos de la página web para corregirlos.

- También es importante la **adaptabilidad**: la web tiene que adaptarse a los diferentes dispositivos. Con las cifras de navegación móvil actuales y las estimadas, cualquier proyecto de negocio digital ha de tener en cuenta desde el primer minuto esta realidad. La era actual es la del multidispositivo y los usuarios, dependiendo del momento del día, acceden desde diferentes equipos a los contenidos web; de ahí la importancia de facilitar el acceso desde PC, tabletas y teléfonos inteligentes. Esto se consigue haciendo un diseño adaptativo (*responsive design*) o una web móvil.

Uno de los principales criterios que utiliza Google para su *ranking* de posicionamiento en buscadores, es, precisa-

mente, cualquier aspecto que facilite la usabilidad y la experiencia de usuario. Las nuevas pautas de Google de cara al posicionamiento "orgánico" valoran la experiencia del usuario por encima de las páginas optimizadas para buscadores, por eso premian la excelente usabilidad a través de una buena arquitectura web en no más de tres niveles; las páginas adaptadas para dispositivos móviles; el disponer de URL amigables; los faviconos (pequeña imagen asociada con una página o sitio), etc. En cuanto a experiencia de usuario, premia el contenido de calidad, actualizado, compartido en redes sociales...

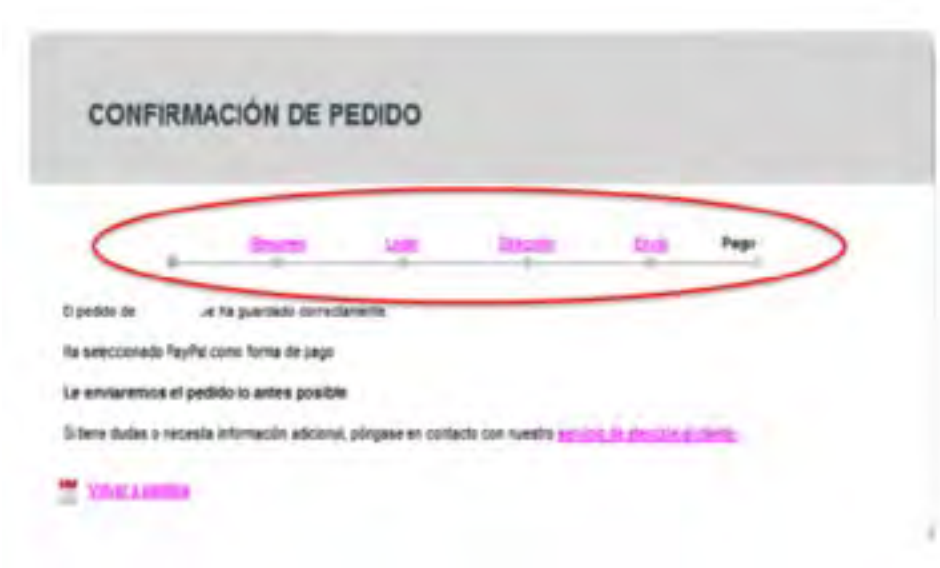
Otras recomendaciones de usabilidad:

- **Creación de URL de producto claras y únicas**. Cada página debe tener una URL descriptiva ("amigable"), única y permanente. Eso ayudará a los usuarios en su navegación por la página, y será un elemento importante para nuestro posicionamiento en buscadores.
- **Información de contacto clara, destacada y bien ubicada**. Fácil de encontrar desde cualquier punto de la web. Además de ser una obligación legal, nos ayudará a generar confianza en el usuario.
- **Menús significativos y estándar**. Las palabras empleadas en el menú de navegación deben ser simples, descriptivas y enfocadas al usuario final que visita la web por primera vez, no a un usuario conocedor del producto.
- **Navegación completa y descriptiva**. Dónde estás, qué has visitado, dónde puedes ir. Un sistema de navegación consistente, en el que el usuario no se encuentre nunca

perdido o atrapado. Se recomienda un máximo de tres niveles de navegación y el uso de "migas de pan" o *bread-crumbs* , que indican al usuario el camino hacia atrás.

- **Nubes de etiquetas**. Permiten al usuario conocer de un vistazo cuáles son las palabras más buscadas en la tienda *on line*, lo que indica su relevancia para el conjunto de los usuarios y le ayuda a ubicarse en la jerarquía visual de la página.
- **Enlace a la *home* en el logo**. Recurso sencillo para facilitar la vuelta a la página de inicio y actualmente asimilado por la mayoría de los usuarios.
- **Enlaces claros** y bien identificados en toda la web, con estilo propio y bien visibles.
- **Evitar la sobrecarga informativa**. No más de siete elementos por página. Recordemos lo poco que le gusta al usuario leer en Internet.
- **Ayuda contextual y mensajes de error**. Para tareas complejas, ayudas con globos de texto, etc., evitando secciones independientes de ayuda si no es estrictamente necesario.
- **Información de estado**. En tareas complejas (como una compra), es recomendable la presencia siempre del flujo de compra para informar de dónde se está y lo que falta para terminar (véase Figura 3.2).
- **Jerarquía de colores claros**. Se recomienda no usar más de dos o tres colores, definiendo bien el color principal y destinando otro color para los elementos clave.
- **Jerarquía de tipografías**. Se recomienda usar uno o, como mucho, dos tipos de tipografías. En caso de usar dos, resulta útil que sean muy diferentes la una de la otra.

FIGURA 3.2. EJEMPLO DE PANTALLA DE CONFIRMACIÓN DE PEDIDO



- **Evitar el recurso innecesario al programa flash**. Tecnología denostada por Google y Apple, entre otros, recomendamos no usar intros en flash; no construir páginas completamente en flash, ya que se penalizaría tanto el posicionamiento en buscadores como la navegación por dispositivos móviles. Solo usar elementos flash para introducir toques de dinamismo en la web (cabecera, *banners*, etc.). El auge de la última revisión del lenguaje HTML, el HTML5, está justificado por su carácter semántico, adaptable, flexible, escalable y multiplataforma. Al ser código abierto, es independiente de terceros y ofrece mucha más flexibilidad para etiquetar la información en distintos niveles y estructuras de contenido. Además, incorpora metadatos de manera más formal, favoreciendo el posicionamiento SEO y la accesibilidad y, sobre todo, ofrece una compatibilidad mayor con los navegadores de dispositivos móviles, lo que lo convierte en la opción ideal para diseñar sitios enfocados tanto a webs como a móviles.

Otras recomendaciones de diseño:

El *look and feel* ha de estar adaptado a los objetivos de la empresa y al sector. Los colores y la imagen web deben mantener una "mínima" correspondencia con la actividad de la empresa y deben respetar la coherencia con los valores estéticos corporativos.

La **cabecera** marca la pauta. En términos de estilo, tono, calidad, actividad de la empresa, es el elemento que suele definir el tono cromático del resto de la web.

El **logotipo de la empresa** debe integrarse. En ocasiones se puede modificar ligeramente en color o forma para evitar disonancias visuales.

Es preciso **evitar el "ruido visual"**. Lograr un balance en peso gráfico y en estructura: estética, contenidos y usabilidad. En general, no son recomendables las imágenes de fondo (solo en partes externas) ni las animaciones (solo si se encuentran justificadas por existir un motivo de ventas definido). No obstante, la posibilidad de almacenar archivos multimedia en herramientas gratuitas existentes (Youtube, Vimeo, etc.) obliga a considerar el vídeo como elemento gráfico imprescindible para, por ejemplo, describir visualmente el catálogo de productos y servicios, en particular en muchos de los productos y servicios B2B de especial complejidad.

La **jerarquía visual**. El peso gráfico de los elementos debe establecer una jerarquía según la estructura web. La cabecera, logo y *claim* ganan peso, pero podría hacerlo también una imagen de producto o un vídeo explicativo de un proceso productivo, por ejemplo.

Uso tipográfico adecuado. El tamaño, tipo, resaltados, ancho de línea, alineaciones, etc. de los textos son clave para la legibilidad y la organización de la información. Es recomendable el uso de negritas, cursivas, titulares para facilitar la lectura.

Contraste entre fuente y fondo. Busquemos un efecto positivado, de letra oscura sobre fondo claro, que produce un efecto más "limpio" en la página.

Evitemos el sonido ambiental. Salvo que la actividad lo requiera, el sonido o música no aporta nada. En todo caso, se debe siempre dar la opción de poder apagar el sonido.

En general, recomendamos el seguimiento de W3C, que fija los estándares de Internet. Es una organización independiente y neutral que desarrolla una serie de recomendaciones que sirven como referencia para construir una web accesible, interoperable y eficiente, en la que se puedan desarrollar aplicaciones cada vez más robustas.

En la creación de las recomendaciones del W3C participan sus miembros (más de 400 organizaciones, distribuidas a lo largo de todo el mundo y de diversos ámbitos: grandes empresas de *hardware* o *software*, centros investigadores, universidades, administraciones públicas, etc.), el equipo del W3C, expertos invitados, y cualquier usuario de la web que quiera mostrar su opinión. Es importante tenerlas en cuenta, ya que ofrecen unas "reglas de consenso" que se configuran como auténticos estándares en la construcción de páginas web.

3.2. Elección de la tecnología aplicable: desarrollo propio frente a solución basada en *software* de terceros

La estructura de la web no es sino el primer paso en la construcción de la tienda *on line*. Además de las recomendaciones recogidas en el apartado anterior, la inspiración en el diseño puede venir de la mano de diseñadores web profesionales, que permitan realizar una máxima adaptación del diseño a la personalidad de la empresa, sus productos y servicios. Asimismo, existen numerosas webs que ofrecen plantillas de diseño a precios asequibles que se pueden personalizar a la medida de las necesidades de la empresa. Algunos ejemplos son Theme Forest, TemplateMonster y TemplateWorld, donde además se prestan servicios de valor añadido como la personalización o la instalación y configuración de estas plantillas en un servidor web.

Una vez decidido el diseño de la tienda, debemos elegir la tecnología más adecuada para gestionar la "trastienda", es decir, todo el administrador del canal de venta *on line* donde realmente gestionaremos los cambios que verán los usuarios. Para ello, debemos seguir los siguientes **pasos** para la selección de una plataforma de comercio electrónico:

- Lo primero, de nuevo, tener perfectamente claros la **estrategia y los objetivos del negocio digital**, es decir, todo lo fraguado en los apartados anteriores. Sin estra-

tegia inicial no hay negocio; es un error lanzarse al desarrollo de la plataforma sin haber efectuado un análisis profundo de la viabilidad del negocio en Internet.

- **Determinar el nivel de inversión disponible**, lo que condicionará la elección de la plataforma, y, por tanto, la funcionalidad y los opciones de personalización disponibles.

- **La disponibilidad de recursos humanos internos**: la elección de la plataforma vendrá determinada por la existencia de un equipo técnico interno especializado en tecnologías de comercio electrónico, situación bastante inhabitual en el mundo de la pyme, por ejemplo. En su defecto, habrá que seleccionar el *partner* tecnológico más adecuado no solo para el desarrollo de la plataforma, sino también para su mantenimiento futuro, que deberá crecer en paralelo al negocio.

- **Definición de los perfiles requeridos**: en el ámbito estrictamente tecnológico, nos encontramos con, típicamente, los siguientes perfiles en este tipo de proyectos:

  - **Representante del negocio**: el interlocutor del negocio, generalmente el máximo responsable del éxito del mismo (dueño de la empresa, director general, director de *marketing*, director comercial, etc.) y el máximo patrocinador del mismo. Ha de tener el suficiente peso en la organización como para ser el verdadero líder de un proyecto –habitualmente de

cambio dentro de las organizaciones–, no exento de tensiones internas y riesgos.

- **Jefe de proyecto**: suele ser un perfil coordinador entre tecnología y negocio, cuya máxima misión es cumplir los plazos acordados para la ejecución del proyecto y garantizar que no existen desviaciones presupuestarias, además de participar en la descripción de requerimientos funcionales que acomoden la tecnología a las necesidades del negocio.
- **Diseñador:** encargado de la versión gráfica de la tienda y de ajustar el *look and feel* a la filosofía de la empresa y el producto.
- **Maquetador**: encargado de traducir el diseño realizado por el diseñador en programación navegable en HTML.
- **Programador/es:** responsable/s de la entrega del producto final mediante la codificación de lo establecido en el documento de especificaciones funcionales y, en su caso, de la integración con sistemas internos o externos a la plataforma de comercio electrónico.
- **Experto en SEO** (posicionamiento natural en buscadores): responsable de que el desarrollo de la plataforma esté sujeto a los estándares preferidos por los buscadores más importantes.
- **Director de sistemas/informática:** responsable de garantizar la correcta integración, en caso necesario, entre la plataforma de comercio electrónico y los sistemas de información internos de la compañía, así como del mantenimiento de unas óptimas

condiciones de seguridad y de disponibilidad de la tienda *on line*.

3.2.1. Principales soluciones

En cuanto a la elección de la tecnología adecuada, nos encontramos en este punto con tres opciones: desarrollo a medida, proveedor tecnológico externo y otras alternativas.

1. **Desarrollo a medida:** requiere disponer de personal especializado en el apartado técnico. Suele ser una situación más propia de grandes empresas que de pymes, salvo en compañías del sector tecnológico o en determinadas *start-ups*. El desarrollo a medida permite una personalización máxima, pero requiere un equipo comprometido y plenamente integrado en él; de lo contrario cualquier baja de los integrantes del equipo tecnológico podría poner en peligro el lanzamiento o la evolución del proyecto.

2. **Proveedor tecnológico externo**: bien basado en licencia de *software* propietario (el que faculta a la empresa que lo comercializa para que el usuario pueda usarlo, modificarlo o redistribuirlo. El ejemplo más conocido son los programas de Microsoft) o en código abierto (los programas se pueden leer, modificar y redistribuir gratuitamente). Esta última opción es la que más aceptación está teniendo en el mundo del comercio electrónico, merced al desarrollo de plataformas especializadas que han sabido copar una gran cuota del mercado.

- **Soluciones de código abierto**: La pionera en el mercado fue OS Commerce, lanzada en el año 2000 y que se ha visto superada por otras posteriores, entre las cuales Magento (adquirida por eBay), Prestashop y Zen Cart se han convertido en las más populares.

  Su principal ventaja es la amplitud de sus funcionalidades, al cubrir un 80%-90% de las necesidades de cualquier negocio de comercio electrónico, lo que ayuda, por tanto, a "no reinventar la rueda".

  Si bien requieren de desarrolladores expertos en la plataforma para adaptar las funcionalidades de esta a los procesos de la empresa, una vez puestas en marcha, están orientadas a que su **gestión diaria esté manejada por responsables de negocio**, no por técnicos, y que la actualización de noticias, productos, vídeos, promociones, etc., pueda realizarla cualquier gestor con una formación mínima en el manejo de la plataforma.

  Al estar apoyadas por empresas de desarrollo, la innovación es permanente. Dentro de la filosofía de código abierto existen versiones de pago con funcionalidades y soporte directo más profesionales.

  El valor añadido del proveedor de desarrollo estará, por tanto, en la parametrización correcta de las funcionalidades existentes y en el desarrollo de funcionalidades *ad hoc* para cada cliente particular; cada empresa es única, lo que obliga a que cada desarrollo, si bien está basado en unas funcionalidades estándar, deba ser adaptado a las particularidades de cada empresa.

Otra de sus ventajas es la mayor facilidad que ofrece para cambiar de proveedor en caso de problemas, al tratarse de una tecnología abierta y con un gran número de desarrolladores; situación que es más complicada de resolver en desarrollos a medida, que dependen de un único equipo.

Asimismo, son soluciones enfocadas al mercado internacional, al ofrecer enfoques multidivisa, multilenguaje y multitienda, que permiten el diseño de sitios complejos con contenidos, funcionalidades y requerimientos de pago diferentes de país a país.

Por último y no menos importante, tanto Magento (Magento Connect) como Prestashop (Prestashop Addons), cuentan con sus propios *marketplaces* donde otros desarrolladores ponen a la venta módulos de integración que facilitan la adaptación del núcleo del *software* a requerimientos específicos como, por ejemplo, integrar un nuevo medio de pago; conectarse a un *marketplace*, integrar a un operador logístico o desarrollar un sistema de puntos para la fidelización de clientes.

3. **Otras alternativas**: existen otras herramientas en el mercado basadas en los llamados **sistemas de gestión de contenidos** (CMS por sus siglas en inglés), que también son específicos del comercio electrónico. Los sistemas de gestión de contenidos son excelentes soluciones para la realización de páginas webs, blogs y, aunque originalmente no estaban diseñadas para webs transaccionales, disponen en la actualidad de módulos adicionales

de comercio electrónico que permiten realizar tiendas *on line* completas. Las más destacadas son Joomla y Drupal, que requieren de módulos de comercio electrónico (VirtueMart y Ubercart, respectivamente) para poder disponer de una funcionalidad similar a las alternativas anteriormente descritas. En ambos casos encontramos comunidades de usuarios donde se comparten artículos, documentación y foros de discusión, herramientas sobre las que nos apoyaremos en su implantación.

Otra alternativa con pujanza en el mercado es Wordpress, una avanzada plataforma semántica de publicación personal orientada a la estética, los estándares web y la usabilidad. Es el gestor de contenidos más empleado para crear blogs y, aunque no está pensado originalmente para entornos de comercio electrónico, dispone de multitud de *plugins* (complementos) que incorporan funcionalidades de comercio electrónico, con lo que también podría considerarse entre las opciones tecnológicas elegibles.

3.2.2. Las plataformas de comercio electrónico y de *software* como servicio (SaaS)

Los modelos anteriores requieren siempre un proceso de instalación de la plataforma en un servidor web y el *hosting* de la misma en un proveedor especializado, es decir, necesitan la participación activa en el desarrollo de personal con conocimientos técnicos. Una alternativa con tendencia al alza en el mercado, en la línea del auge de la computación

en la nube o *cloud computing*, es el uso de plataformas de comercio electrónico en modalidad de *software* como servicio (SaaS por sus siglas en inglés), que ofrecen los siguientes valores diferenciales:

- Son plataformas "empaquetadas" con las funcionalidades habituales de una tienda *on line*. La principal ventaja de estos sistemas es su bajo coste (en torno a 40-60 euros mensuales), incluso en modelos híbridos en los que se mezcla un coste mensual con una comisión (en porcentaje) sobre las ventas generadas. Ofrecen la posibilidad de disponer de manera rápida, sencilla y sin necesidad de conocimientos técnicos, de una plataforma plenamente funcional útil para determinados tipos de negocio.
- Son recomendables para experiencias iniciales en negocios sin procesos complejos que no requieran de grandes volúmenes de inversión, ni de integración con sistemas internos de las compañías. El uso de estas plataformas se configura como una especie de test para confirmar si el producto o servicio cumple las expectativas generadas.
- **Estas plataformas son adecuadas si nuestros procesos de negocio se adaptan a sus funcionalidades, no al revés**. En caso contrario, su personalización es más compleja y conlleva unos costes similares al uso de plataformas de código abierto como Magento, Prestashop, OpenCart, Zen-Cart, etc.

Su evolución ha sido notoria en los últimos años y ofrecen cada día una mayor gama de funcionalidades:

- Numerosas plantillas distintas de diseño entre las que elegir. La edición y creación del contenido del sitio web se lleva a cabo de forma sencilla en un editor de diseño visual (WYSIWYG) o en HTML, con total adaptabilidad de un diseño personalizado.
- Llevan predefinidas las conexiones con las principales compañías logísticas como Fedex, TNT, UPS, etc. y con los principales medios de pago (PayPal, pasarelas bancarias, etc.). Un ejemplo de su posible limitación es la imposibilidad de añadir un medio de pago o una compañía transportista no incluida en alguna de las opciones de "paquetes" de servicios.
- Permiten la integración con herramientas como Google Analytics y Google AdSense, así como con *marketplaces* como Google Shopping, eBay, Amazon, etc.
- Ofrecen algunas funciones adicionales de *marketing on line* como boletín de noticias, venta cruzada, *banners* y cupones promocionales, entre otras.

FIGURA 3.3. FUNCIONALIDADES DE LAS PLATAFORMAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO SAAS

	Tienda *On line* Básica	Tienda *On line* Avanzada	Tienda *On line* Profesional
Google site maps	●	●	●
Gadgets (Youtube, Flick, etc.)	●	●	●

	Tienda *On line* Básica	Tienda *On line* Avanzada	Tienda *On line* Profesional
RSS Feeds	●	●	●
Función *Tell-a-friend* (recomendación)	●	●	●
Ventas cruzadas manuales	●	●	●
Ventas cruzadas automáticas	●	●	●
Vales	●	●	●
Foros	●	●	2
Libro de visita	●	●	2
Herramienta para crear *Newsletters*	●	●	●

Entre las más populares y completas opciones del mercado de plataformas de comercio electrónico SaaS destacamos las siguientes:

Shopify
Prestabox (versión SaaS de Prestashop)
Arsys
1 and 1
Strato
Amazon WebStore (solo disponible en Estados Unidos, Reino Unido y Alemania, por el momento)

3.2.3. Externalización del comercio electrónico: pros y contras de su propuesta de valor

Algo bastante extendido en los países más maduros en el comercio electrónico es la **existencia de proveedores que ofrecen un servicio integral de externalización**: en este caso, el proveedor ofrece no solo la tecnología necesaria sino toda la gama de servicios que requiere un negocio de venta *on line* con alcance global **a cambio de un pago mensual y/o de un porcentaje sobre las ventas *on line* generadas**. En este caso, el proveedor se convierte en la práctica en un auténtico socio, ya que participa tanto del riesgo como de los beneficios del proyecto.

Entre sus servicios destacan, entre otros, los siguientes:

- Optimización de la interfaz gráfica, diseño web para todos los soportes, incluidos los móviles.

- Desarrollo e integración de los procesos de logística; gestión de pedidos y de existencias; almacén, pasarelas de pago, etc.
- Servicios de *hosting* y garantía de seguridad del sistema.
- Atención al cliente. Servicio personalizado en todas las fases de la compra, por correo electrónico, teléfono o *chat on line*.
- *Marketing on line*: redes sociales, posicionamiento en buscadores SEO, SEM, *e-mail marketing*, *newsletters*, etc.

A continuación mencionamos las principales empresas que representan este modelo de proveedor integral de servicios de comercio electrónico:

eBay Enterprise (antes GSI Commerce)

Ofrece atención personalizada a cargo de un equipo *on line* de gestión que se encarga de las operaciones del día a día, y colaboración en la planificación estratégica y operativa. Basa su éxito en combinar el equipo especializado de eBay con las habilidades y conocimientos de los recursos internos de la empresa. Garantiza un rendimiento eficaz de la tienda digital 24 horas al día, los siete días de la semana. Desarrolla estrategias y tácticas que impulsan el crecimiento de la tienda e identifican oportunidades de mejora en todos los niveles. Ofrece servicios en tres ámbitos:

1. Soluciones de *marketing*.
2. Operaciones multicanal.
3. Tecnología comercial.

PFS Web

Ofrece soluciones de comercio electrónico global: estrategias de *marketing* interactivo y soluciones de comercio electrónico personalizadas. Es una agencia de servicios de comercio electrónico, que incluye una gama completa de servicios profesionales en:

- Consultoría estratégica.
- Tecnología empresarial.
- Infraestructura en todo el mundo.

Zerogrey

Es una agencia de comercio electrónico para marcas internacionales. Ofrece soluciones para gestionar tiendas *on line* siguiendo la estrategia empresarial que marque el cliente. Sus servicios incluyen ventas *on line*, posicionamiento de marca, análisis de *e-business*, CRM, *marketing* digital, *merchandising* y logística.

3.3. Elementos principales de la tienda *on line*

Una vez elegida la tecnología más adecuada para nuestro negocio digital, deberemos preparar un documento de especificaciones técnicas o análisis funcional, que recoja **todas las funcionalidades que se estimen necesarias para el óptimo desarrollo de la plataforma** y que deban ser implan-

tadas en la misma. Es un **documento crítico para el éxito del proyecto**, dado que recoge el consenso entre el negocio y la tecnología para la entrega de un producto competitivo que satisfaga las necesidades del negocio y, al mismo tiempo, fija un alcance determinado para el compromiso de entrega por parte del equipo de desarrollo. **Su principal utilidad es la definición de las expectativas del negocio con respecto a lo que se espera del equipo de programación.**

Con independencia de un riguroso análisis interno previo, para elaborar el documento de análisis funcional es una buena práctica incluir un **estudio detallado de las funcionalidades de nuestros principales competidores,** al objeto de identificar carencias u oportunidades y así mostrar un valor diferencial. A continuación, mostramos una plantilla ejemplo de los criterios comparativos que podemos incluir en nuestro análisis:

Compañía	**Competidor 1**	**Competidor 2**	**Competidor 3**
URL de la Compañía			
Página Principal			
Menú Página Principal			
Catálogo de productos			

Búsqueda de catálogo
Sistemas de atención al cliente
Anuncios en AdWords
Actividad en Redes Sociales
Existencia de Blog
Política de envíos y devoluciones
Tiempos de entrega en España/ Internacional
Medios de pago utilizados
Adaptación a móvil / uso de apps móviles
Algo a destacar

Estas son, como mínimo, las funcionalidades habituales de una tienda *on line*:

- Página principal
- Catálogo de productos
- Registro (opcional) y área de usuario
- Sistemas de promoción y ofertas.
- Motor de búsqueda
- Carrito de la compra: incluye el flujo de compra y el acceso a los medios de pago.
- Política de entregas y devoluciones, si hablamos de productos físicos.
- Logística, gastos de envío y fiscalidad.
- Servicio al cliente y gestión de incidencias.
- Información corporativa, aviso legal y términos y condiciones de uso.

3.3.1. Cómo mostrar el catálogo de productos

El catálogo de productos tiene que estar siempre orientado al usuario final, por lo que debe **estar dividido en categorías y subcategorías** para mayor facilidad del usuario. Resulta crítica, por tanto, la correcta estructuración de los productos, así como la posibilidad, por parte del administrador de la aplicación *back office*, de crear, editar y eliminar productos y de asignarles sus características específicas, denominadas atributos (material, color, talla, marca, fabricante, etc.). Asimismo debe contar con la posibilidad de:

- Incluir un *ranking* de los productos más vendidos, más visitados, etc.

- Filtrar los resultados mediante determinados criterios (precios, categorías, materiales, colores, tipo, etc.).
- Asignar un producto a varias categorías.
- Hacer que los precios se asignen individualmente o en función de determinados grupos de usuarios.
- Atribuir diversas reglas de precios por producto y/o cliente; descuentos por volumen, rápeles de compra y promociones puntuales.
- Definir cupones promocionales con descuentos.
- Aplicar a cada artículo diferentes precios en función del número de unidades y lotes de producto. Las escalas de precios pueden ser diferentes para cada usuario o en función de los grupos de ellos, especialmente cuando la empresa puede tener tanto clientes corporativos (B2B) como consumidores finales (B2C).
- Crear y gestionar lotes de artículos en función del número de unidades, aplicando reglas de precios específicas por cada lote.
- Visualización de productos relacionados, complementarios y recomendados en la página de detalles del producto. Estas relaciones podrán establecerse a partir de los atributos de cada ítem, de compras anteriores o de relaciones creadas por el administrador: por ejemplo, para creación de estrategias de *upselling* (venta dirigida) y *cross selling* (venta cruzada).
- Ordenación de las listas por criterios definidos por las preferencias de visualización del cliente (los más caros, los más nuevos, los más comprados, etc.).
- Inclusión en la ficha de producto de imágenes ampliadas (*zoom*) y vídeos. La riqueza gráfica es fundamental,

y la barrera de la falta de percepción visual y táctil debe ser minimizada mediante estas tecnologías.

- Incluir una **sección de promociones**: novedades, destacados y ofertas especiales. Esta es una parte clave del plan de promoción de la tienda *on line* y debe contar con la tecnología que permita, una vez parametrizada por el equipo de desarrollo, la mayor independencia posible de los representantes del negocio en su ejecución, para así evitar cuellos de botella innecesarios.
- Enriquecer la búsqueda del usuario y aumentar las posibilidades de compra por su parte, mediante la **oferta de productos alternativos o complementarios** a los que busca, produciendo así una venta cruzada. Si busca un pantalón, le podemos ofrecer también una camisa que vaya a juego bajo la sugerencia de "otros usuarios que compraron este pantalón compraron también esa camisa". Asimismo, nos interesará que el usuario que ha comprado un producto básico acceda a la información sobre ese mismo producto en una versión Premium, previsiblemente de mayor coste y que supondrá un incremento de la factura media de ese pedido (venta dirigida).
- El registro de usuarios debe ser opcional. Hay que intentar pedir siempre el menor número posible de datos para evitar abandonos excesivos en este proceso. No obstante, hay que requerir unos datos mínimos para el mantenimiento de la relación contractual, dado que en cada compraventa *on line* se produce una contratación electrónica que genera una factura, y, en el caso de productos físicos, la entrega de un pedido.

- El área privada de usuario. Es una funcionalidad interesante para que el cliente pueda acceder a toda la información referente a su relación comercial con la empresa. Debe contar con la siguiente información como mínimo:
  - Datos personales y posibilidad de modificarlos
  - Dirección de envío y facturación
  - Registro de transacciones, histórico y situación de cada pedido.
  - Posibilidad de imprimir pedidos, facturas y albaranes.
  - Opción de cumplimiento de normativas legales. Por ejemplo, la posibilidad de ejercer el derecho de oposición a la recepción de comunicaciones publicitarias o poder cursar una devolución de producto desde el área privada.

3.3.2. Proceso de compra: el carrito

A efectos de facilitar la navegación y para que el usuario esté siempre informado de su posición en el proceso de compra, el flujo siempre debe estar presente para el cliente, de forma clara y manejable en todo el proceso:

Los formularios de registro deben ser claros y disponer de ayudas (controles de verificación de nomenclaturas de *e-mail*, DNI incorrectos, etc.), con opciones de error amigables y enfocadas a la solución. Nada hay más frustrante para el usuario que quedarse “atrapado” en el formulario de registro sin una indicación clara de lo que le ha ocurrido.

FIGURA 3.4. EJEMPLO DE REGISTRO DE PEDIDO

Elementos que conviene tener en cuenta:

- Resumen de la compra, con el carrito de la compra siempre presente en un lugar visible durante todo el proceso de navegación. En los últimos años, se recomienda que el proceso de pago se incluya en una sola página, mostrando toda la información a la vez, facilitando así al usuario la visualización de todo el proceso y evitando hacerle pasar por sucesivas pantallas.
- Comunicaciones posteriores (*e-mail* y/o SMS) de los diferentes estados del pedido (confirmación de pedido, salida del almacén, entrega).
- Total integración con la pasarela y otros sistemas de pago; control de los pedidos cuyo pago se haya formalizado e integración en el *back office*.
- Pantalla "siga comprando" o siguientes pasos, una vez finalizado el proceso de compra (llegando a la pantalla final de "gracias por su compra"). En este punto, podremos, por ejemplo, incluir asimismo opciones de fidelización, como un bono descuento para la próxima compra, ya dentro de la estrategia de *marketing on line*.

- Edición de todos los contenidos web mediante gestor CMS (Sistema de Gestión de Contenidos), siempre sin necesidad de conocimientos técnicos. Permite la creación de fichas de producto y de páginas estáticas como condiciones de compra, aviso legal, "quiénes somos" y "contáctenos", habitualmente situadas en el pie de página de la tienda.
- Integración con Google Analytics (u otras herramientas de analítica web) en todas las páginas y el código de comercio electrónico específico en la página de "gracias por su compra". Este último código es el que precisamente nos indicará la tasa de conversión, al registrar el porcentaje de visitantes de la página que se han convertido en compradores.
- Campo de comentarios al pedido, añadido para que se pueda incluir cualquier observación o sugerencia que desee efectuar el usuario.
- Información sobre el tiempo estimado de entrega del pedido, en caso de que se encuentre integrado con el proveedor logístico y de que asistamos a tiempos de entrega variables (por ejemplo, como consecuencia de fabricación de un producto sobre pedido, es decir, sin existencias previas).

3.3.3. Sistemas de promociones y ofertas

Tanto para la captación como para la fidelización de clientes debe existir un módulo en la plataforma de comercio

electrónico a través del cual podamos tramitar las diversas estrategias comerciales que desarrollemos.

Las promociones y ofertas deben comunicarse de una forma clara, resaltando el precio de la oferta y mostrando junto a él, el precio no rebajado.

El módulo debe permitir definir de forma puntual descuentos personalizados por categorías de producto, tipos de cliente, etc. Algunos ejemplos:

TABLA 3.3.

Reducción sobre el pedido en porcentaje.
Reducción sobre el pedido en cantidad fija.
Gastos de envío gratis para campañas puntuales.
Gastos de envío gratis por pedidos a partir de un umbral determinado.
Ventas *flash*: descuento para los primeros 100 pedidos.
Vales descuentos personalizados por entregas tardías o envíos defectuosos.
Descuentos por volumen: compre X y consiga Y gratis, opciones 2X1 o descuentos por períodos limitados de tiempo o para productos complementarios o alternativos.

3.3.4. Motor de búsqueda

A pesar de nuestros esfuerzos por ofrecer una grata experiencia de navegación, o de la inclusión de filtros de bús-

queda que predispongan los productos según la elección del cliente en función de una serie de criterios (precio, valoración, región, material, color, etc.), es fundamental disponer de un **motor de búsqueda integrado en la plataforma** que dé libertad al usuario para buscar en función de las palabras clave que mejor identifican los productos y servicios de nuestro catálogo.

Las búsquedas que se realizan en la tienda *on line* son oportunidades de venta, por eso es fundamental tener un buen buscador. Como veremos en el capítulo de promoción de la tienda *on line*, gastaremos tiempo, dinero y esfuerzo en atraer a nuestra web tráfico cualificado de diferentes canales (SEM, SEO, SMO...). Si después de todo ese esfuerzo no somos capaces de que el usuario encuentre lo que busca, todo lo hecho no habrá servido para nada.

El contenido buscado por nuestros visitantes es clave para conocerlos, saber qué demandan y cómo. Debemos analizar el idioma que utilizan, los sinónimos que emplean, los errores ortográficos que cometen... También tenemos que ver si buscan productos que no tenemos, en una interesante fuente de información que el propio usuario nos ofrece mediante el análisis de sus búsquedas internas.

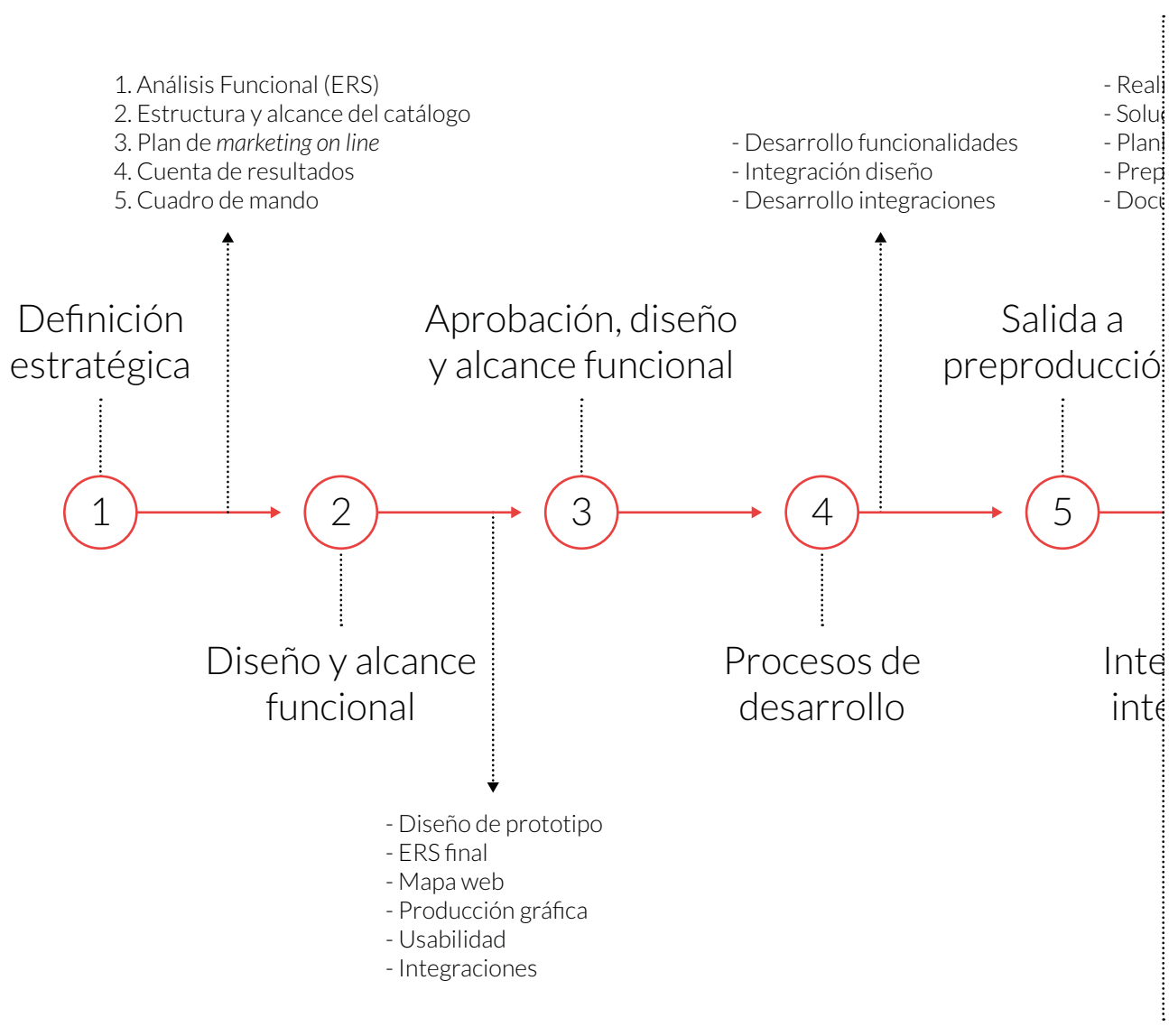
En cuanto a la presentación de resultados de la búsqueda, es recomendable **ordenar los productos** de menor a mayor precio, popularidad, ventas... De este modo, el consumidor tendrá un ordenado abanico de opciones dentro de sus criterios de búsqueda.

Otro factor importante es ofrecer **alternativas de búsqueda**. No hay nada más frustrante que no encontrar algo que se busca. Por eso, una solución para que no se nos es-

cape la venta es ofrecer productos alternativos con las mismas características.

Y aunque la mayoría de las plataformas de comercio electrónico incorporan su propia tecnología de búsqueda, existen proveedores especializados en buscadores, como Doofinder o Fact-Finder, que ofrecen una experiencia de uso mejorada, resultados rápidos y fiables ante errores ortográficos, intercambio de palabras o significados alternativos, así como búsquedas "inteligentes", que van mejorando sus resultados en función de los intentos que realizan los usuarios. De este modo, mientras un usuario escribe un término, el buscador le va ofreciendo sugerencias basándose en lo que hicieron otros usuarios.

FIGURA 3.5. EJEMPLO DE FLUJO DE DESARROLLO DE UNA PLATAFORMA DE COMERCIO ELECTRÓNICO



3.4. Alojamiento de la tienda *on line*: principales criterios

La selección del servicio de alojamiento (*hosting*) en el que funcionará nuestra tienda *on line* es uno de los pasos clave para asegurar el funcionamiento de las operaciones en este canal de distribución. Para ello, debemos considerar los siguientes parámetros:

1. **Los servidores**: las webs son accesibles a los usuarios a través de los servidores. De este modo, las especificaciones técnicas de los servidores determinan las posibilidades de nuestra tienda.
2. **Tiempo de disponibilidad**: para que un sitio sea confiable, los servidores necesitan recibir el correcto mantenimiento. Dos servidores idénticos pueden funcionar de forma muy distinta si no han recibido el mismo nivel de cuidados. La falta de mantenimiento puede incluso llegar a provocar que nuestra web pierda disponibilidad y que esa falta de disponibilidad termine generando una disminución en nuestras ventas, ya que habrá usuarios que no podrán acceder a nuestra tienda en cualquier momento. En consecuencia, es necesario exigir que el tiempo de disponibilidad de nuestro *hosting* sea del 99% y que ese 1% restante sea utilizado para labores de mantenimiento.
3. **Seguridad:** para webs orientadas a la venta *on line*, mantener altos niveles de seguridad es crítico, ya que estos sitios realizan transacciones monetarias con los datos

bancarios de los usuarios. Por lo tanto, cualquier fallo o vulnerabilidad puede tener grandes repercusiones tanto para los clientes como para la web, ocasionando responsabilidades legales para el negocio. Por consiguiente, necesitamos revisar con mucho detalle las especificaciones de seguridad de los servicios de alojamiento. Un aspecto relevante a tomar en cuenta es la presencia del protocolo SSL (*Secure Sockets Layer)* dentro de las especificaciones de seguridad.

4. **Manejo de picos en el tráfico:** la mayoría del tráfico en las webs de venta *on line* es estacional, lo que produce que en temporadas como Navidad las visitas al sitio se disparen. Por consiguiente, hay que evaluar la capacidad de reacción del *hosting* para recibir una alta afluencia de visitas porque, en esas fechas, debe poder funcionar en óptimas condiciones para atender la demanda de los usuarios. Si esto no sucede así, no solo perderemos ventas, sino también clientes.
5. **Precio:** la relación precio-calidad varía mucho según sea el tipo de *hosting*: los mejores suelen tener altos precios, si bien los costes medios –como en todo lo tecnológico–, se han reducido sobremanera en los últimos años. Nuestro propósito es conseguir un *hosting* que provea un alto nivel de servicios a un precio competitivo.
6. **Servicio al cliente:** la mayoría de los proveedores de *hosting* poseen un servicio de atención al cliente 24/7 (24 horas, 7 días a la semana). Aquí el factor diferenciación será la calidad y nivel de personalización del servicio. En la realidad, es muy difícil cambiar de proveedor de *hosting* una vez seleccionado, así que es muy importan-

te que se estudie previamente la calidad del servicio de atención al cliente.

Algunos de los principales proveedores de *hosting* para webs orientadas a venta *on line* son:

TABLA 3.4.

Bluehost
Yahoo! Small Business
HostGator
GoDaddy
InMotion Hosting
Amazon Web Services

3.5. La integración de la tienda *on line* con los sistemas internos o externos de la compañía

En ocasiones, dependiendo de la estrategia elegida o de la configuración del negocio, **nuestro canal de venta *on line* necesita estar integrado con todos o algunos de los sistemas** que gestionan las operaciones de la empresa, ya que entre todos ellos manejan una gran cantidad de información, que incluye datos de los productos, costes de envíos, tramita-

ción de pedidos, impuestos, inventario, etc. Todo ello debe de ser tratado con precisión y enviado rápidamente para el procesamiento y despacho de los pedidos pendientes.

Un caso típico es la necesidad de **integrar la plataforma de comercio electrónico con el módulo de gestión de existencias de la compañía**, con el objetivo de que cada vez que haya un intento de compra *on line*, la plataforma de comercio electrónico compruebe en tiempo real que el ítem requerido está efectivamente en almacén para, bien confirmar su disponibilidad al usuario o bien informarle de alternativas del servicio (nuevo plazo de entrada en *stock*; tiempos de fabricación; productos alternativos, etc.).

En consecuencia, todos los procesos de integración de los sistemas de información internos con la tienda *on line* acabarán redundando en ahorro de tiempo y costes. Ahora bien, para el proceso de integración deberíamos tomar en cuenta los siguientes elementos.

- **Pasarela de pago**: la web necesita procesar las transacciones monetarias que surjan de la compraventa de productos. Por lo tanto, es necesario facilitar la opción de realizar pagos con aquellos medios de pago preferidos por los usuarios, tanto internacionales como locales. Además, estas ventas deben poder reflejarse en nuestro sistema contable a través de la implementación de servicios de web que conecten nuestra contabilidad con la pasarela de pago.
- **Sistema de transporte en tiempo real:** todos los usuarios, antes de realizar una compra, quieren saber cuál será el coste del envío. Por consiguiente, la tienda *on line*

tendrá que integrarse en tiempo real con nuestro sistema de información de transporte, el cual debe determinar el cálculo tanto del coste (generalmente variable en función de peso y destino) como de la duración de la entrega del pedido. Asimismo, la integración con el proveedor logístico permite intercambiar información sobre el número de seguimiento del envío una vez que sale del almacén del vendedor, funcionalidad que permite al usuario controlar el estado de su pedido en todo momento a través de la web de los operadores logísticos, especialmente en los envíos internacionales.

- **Control y gestión de pedidos:** el tratamiento de las órdenes de compra es la clave del funcionamiento de nuestro negocio de venta *on line*. La información de un pedido debe poder viajar de forma segura e inmediata del sitio a nuestro sistema de planificación de recursos empresariales o ERP (ERP sus siglas inglesas) a través de servicios web. De esta manera, podremos conocer las especificaciones de los productos comprados; la disponibilidad inmediata de inventario; el impacto en nuestra contabilidad y los datos de realización del envío.
- **Información y comunicación de clientes:** nuestro sitio web debe tener la capacidad de gestionar la información de nuestros clientes. Esto permite conocer los datos financieros necesarios para la realización de compras; el historial de pedidos; los productos deseados, etc. Además, nos brinda la opción de facilitar canales de comunicación por los que el usuario puede notificar inconvenientes, efectuar sugerencias y recibir información que considere relevante para posibles compras.

- **Otras integraciones habituales**: existen numerosas opciones de integración adicional como, por ejemplo, la inclusión de servicios de atención al cliente (chat, avatares virtuales, *click-to-call*, etc.), plataformas de *e-mail marketing*, inclusión de "botones sociales" para incorporar los elementos de redes sociales en la estrategia de comercio electrónico, sistemas de recomendaciones, etc.

La correcta integración de nuestros sistemas de gestión con la web es un aspecto crítico en el momento de ejecutar nuestras operaciones, ya que una circulación efectiva de información entre los sistemas nos permite disminuir costes y ofrecer un alto nivel de servicio.

3.6. El mantenimiento evolutivo de la plataforma

El negocio *on line* es, por definición, algo extremadamente dinámico, ya que se encuentra permanentemente abocado al cambio, a la evolución continua, bien para incorporar las últimas funcionalidades disponibles en el mercado y de valor para el usuario, o bien por la adaptación a cambios normativos de cada uno de los mercados en los que se opera.

El concepto de **mantenimiento evolutivo** se refiere a la necesidad de continuar de forma permanente el proceso de mejoras de la tienda *on line*, una vez que se produce el lanzamiento inicial. Eso incluye:

- Mejoras en procesos existentes.
- Incorporación de nuevas funcionalidades.
- Actualización de *software*.
- Adaptación a normativas legales que implican cambios en la plataforma tecnológica (por ejemplo, cambios fiscales, logísticos, devoluciones, etc.).

Recordemos que, gracias a la analítica web y a la propia interacción con los clientes, obtendremos información muy valiosa sobre el comportamiento de nuestra web. Eso nos permitirá detectar problemas como los siguientes, que, de producirse, requieren cambios en nuestra plataforma tecnológica:

- **Falta de información o descripción de los productos:** debemos proveer a nuestros usuarios de la mayor cantidad de información posible sobre los productos que les interesen. De esta manera, podrán aclarar posibles dudas y tendrán más conocimiento para satisfacer sus necesidades.
- **Datos de contacto escondidos:** si a los usuarios les surge un problema de cualquier tipo, deben poder contactar con nosotros de forma sencilla y rápida. El hecho de que tengan que pasar tiempo buscando nuestros datos de contacto puede producir que pierdan el interés por realizar la compra, y ocasionar una predisposición a no volver a visitarnos. En consecuencia, recordemos poner nuestra información de contacto de forma visible y a primera vista, siempre.
- **Motor de búsqueda inadecuado:** los usuarios realizan búsquedas constantes para conseguir los productos que

desean. Si nuestro motor de búsqueda no genera soluciones precisas, entonces los visitantes se rendirán y saldrán de nuestro sitio motivados por la impotencia.

- **Pobre servicio al cliente:** tenemos que brindar varias opciones al usuario en cuanto a formatos de pago, tipos de envíos, productos asociados, etc. Esto permitirá satisfacer de forma más completa sus necesidades. La presencia de opciones nos hace flexibles y adaptables, dos virtudes que nuestros usuarios apreciarán en el momento de realizar sus compras.
- **Imágenes de productos pequeñas y escasas:** potenciales clientes, antes de realizar una compra, desean ver imágenes claras y variadas de los productos. De esta manera, pueden evaluar si se adecuan a sus necesidades. Entonces, si les proporcionamos acceso a una galería de fotos donde el producto pueda ser apreciado desde distintas perspectivas, conseguiremos crear una confianza que nos lleve a obtener la compra.
- **Carrito de compra pobre y complejo:** si en el momento de realizar el pago los usuarios se encuentran con un sistema de cobro poco claro o que genere algún tipo de confusión, terminaremos consiguiendo que desistan de comprar y perderemos la venta. Los sitios de venta *on line* dependen en gran medida de la facilidad y seguridad de pago para su funcionamiento.

El correcto mantenimiento de nuestro sitio nos permitirá hacer crecer nuestro negocio según lo indicado por nuestras herramientas analíticas y por la evolución del mercado. El mantenimiento evolutivo debe estar orientado

a mitigar nuestros problemas, fortalecer nuestra imagen e incorporar nuevas funcionalidades que permitan mantener una alta afluencia de nuevos usuarios y aumentar nuestras ventas.

CAPÍTULO 4

Medios de pago *on line*

Su alcance internacional

CAPÍTULO ANTERIOR

CAPÍTULO SIGUIENTE

El análisis de las características más importantes del flujo de pagos en un proceso transaccional digital es el objeto de este capítulo: cuáles son los principales medios de pago on line*, su alcance internacional, los proveedores especializados, los sistemas de gestión del fraude, así como las nuevas tendencias de un mercado particularmente dinámico.*

4.1. Importancia de los medios de pago *on line*

La importancia de los medios de pago digitales aumenta tanto en cuanto el cliente al que nos dirigimos nos resulta desconocido.

En los modelos B2B internacionales, se siguen utilizando los medios de pago habituales del comercio tradicional (transferencias, remesas, créditos documentarios). En ellos, la apertura al mundo digital no supone mayor disrupción que la de tener que facilitar una mayor información, mucho más detallada y visual, a través de una página web y, en los estadios más avanzados, **interconectar proveedores y clientes mediante redes informáticas**, escenario habitual en sectores como el automovilístico y el informático, en los que los diferentes eslabones de la cadena de valor pueden estar perfectamente integrados en un proceso concatenado de producción.

Para estos casos B2B, no existen peculiaridades especiales con respecto a los medios de pago: **tanto la negociación como el proceso de pago se producen *off line***, y se suelen incluir en acuerdos contractuales, normalmente de larga duración, donde se estipulan o bien condiciones fijas de pago de facturas en plazos determinados (30, 60, 90 días) o

bien pedidos concretos para los que se establecen condiciones de entrega de la mercancía ligadas al uso de los mencionados medios de pago en el comercio internacional y con un protagonismo absoluto del sector bancario.

Es en los **modelos de comercio electrónico B2C** donde los medios de pago adquieren carta de naturaleza propia fundamental, al ser el clic en "realizar pedido" el auténtico momento de la verdad y constituir el paso definitivo por el que una web, hasta ese momento enfocada a la comunicación, se convierte en un negocio transaccional. Los servicios que se ofrecen a través de los medios electrónicos de comunicación a distancia son múltiples y muy variados, y plantean nuevos retos a los medios de pago, que deben dar una respuesta ágil y adaptada a la realidad del mercado.

Los medios de pago en Internet se postulan, por tanto, como uno de los elementos críticos para conseguir la difusión masiva de la venta de productos y servicios a través de la red. Así, la resolución de problemas ligados al procesamiento de los pagos y a la gestión del fraude asociado es un área que requiere notables mejoras por parte de todos los actores intervinientes en el mercado.

De hecho, **la desconfianza sobre la seguridad en los medios de pago** sigue siendo uno de los principales factores de preocupación para los usuarios en sus experiencias de compras *on line*.

La regla básica en el mundo de los medios de pago digitales es "cuantos más, mejor"–siempre que hablemos de un medio de pago con una cuota de mercado razonable, al menos a nivel local–, lo que responde a la realidad del mundo físico: si como usuario voy a una tienda y me obligan a pa-

gar solo en metálico cuando estoy acostumbrado a pagar con tarjeta, mi experiencia de usuario no será positiva. Lo mismo sucede en Internet, especialmente si la venta es internacional: la empresa deberá adaptarse a las preferencias de sus compradores, que pueden estar acostumbrados a pagar a través de un medio de pago local, como el holandés iDeal, el brasileño Boleto Bancario o el chino Alipay (que, por ejemplo, domina el 60% de un mercado en el que Visa y Mastercard tienen solo un 2% de cuota).

Asimismo, el comercio transfronterizo se convierte en una variable importante en la ecuación de los pagos: según datos de Adyen, en países como Canadá representa el 75% del total de las compras *on line*, en los sitios de comercio electrónico de Estados Unidos es mayoritario, y en España también supone la opción predominante (véase Figura 1.4. en el Cap. 1).

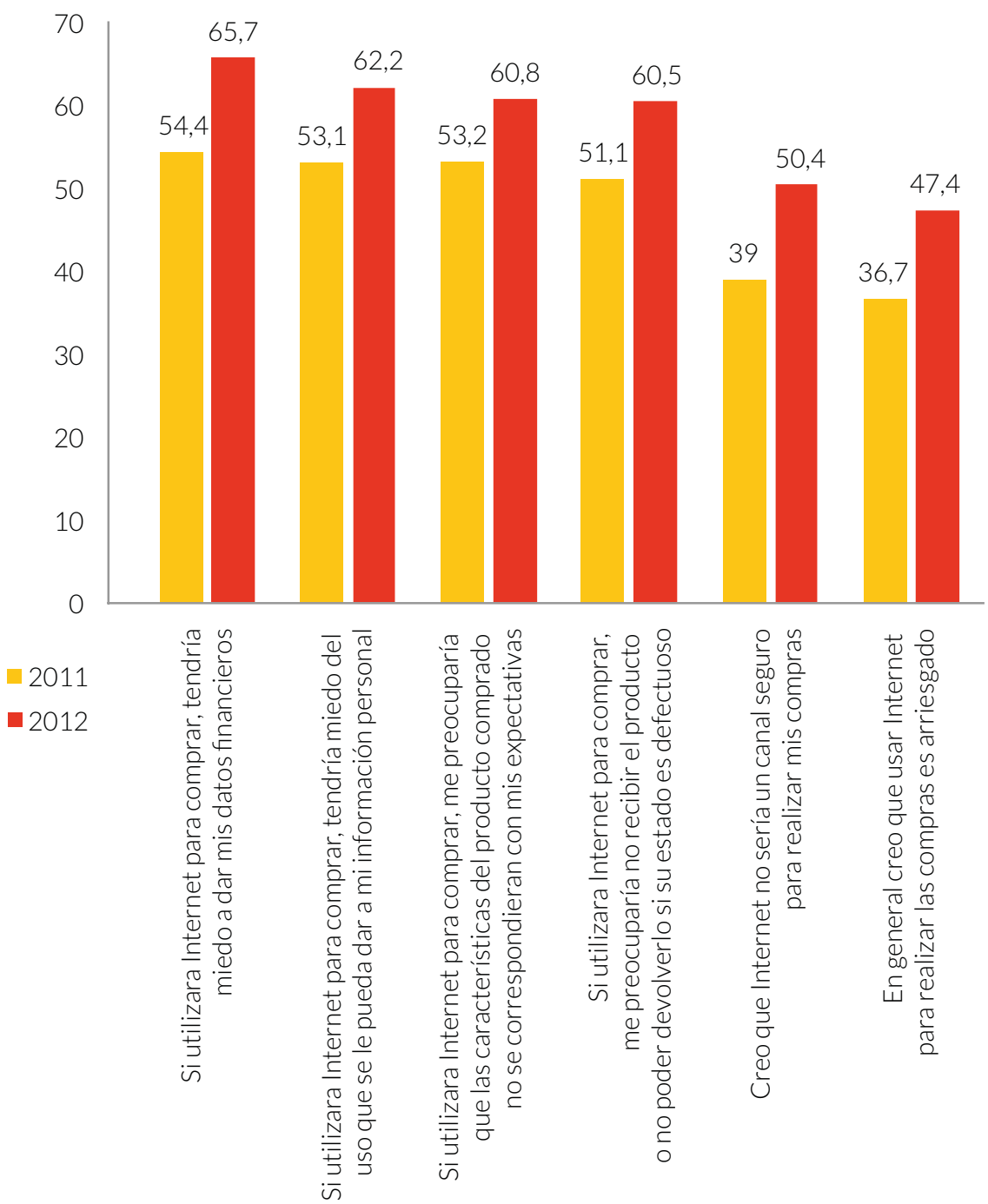
Según un estudio reciente de PayPal, ya existen más de 94 millones de compradores transfronterizos en seis mercados clave, con un gasto efectivo total de 105.000 millones de dólares en 2013 y una previsión de gasto de hasta 307.000 millones para 2018. El mercado del comercio electrónico transfronterizo chino ha registrado una importante expansión en los últimos años, por ejemplo. Según el China Research Center, el valor adquirido en el extranjero por compradores en línea chinos a través de medios de pago electrónicos nacionales pasó de 12.000 millones de yuans (unos 1.950 millones de dólares) en 2010 a más de 11.360 millones de RMB (70.000 millones de dólares) en 2013.

Otro mercado en expansión, debido fundamentalmente a los problemas de oferta de su mercado doméstico, es el ruso, en el que las ventas *on line* de los vendedores extranjeros han

aumentado considerablemente estos últimos años, alcanzando un valor estimado de 3.000 millones de dólares en 2013, con una previsión de entre 8.000 y 19.000 millones para 2016.

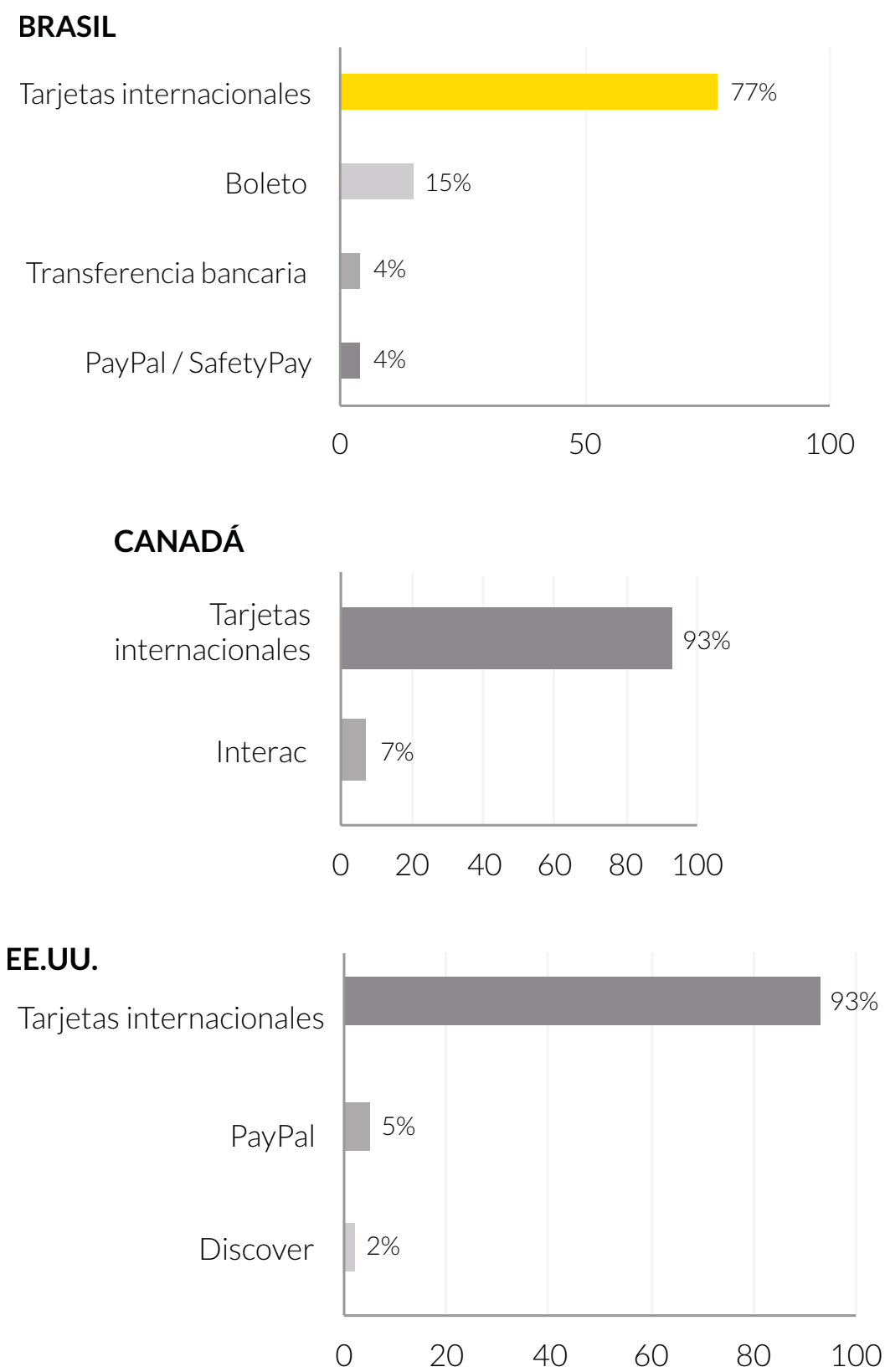
Por último, en el mercado europeo se está experimentando un incremento proporcionalmente mayor del comercio electrónico *cross-border* que del doméstico. Hoy ya representa el 12% del comercio electrónico total y se espera que crezca significativamente más deprisa (a una media del 21% anual) que el comercio electrónico nacional (9% por año) entre 2013 y 2018.

FIGURA 4.1. NIVELES DE ACUERDO SOBRE AFIRMACIONES RELACIONADAS CON INTERNET COMO MEDIO DE COMPRA (% DE ACUERDO MUY ALTO)



Base: Total de internautas no compradores. Suma de valores 6 y 7 sobre una escala del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo).

FIGURA 4.2. ¿QUÉ FORMA DE PAGO PREFIERE UTILIZAR EN SUS COMPRAS POR INTERNET?

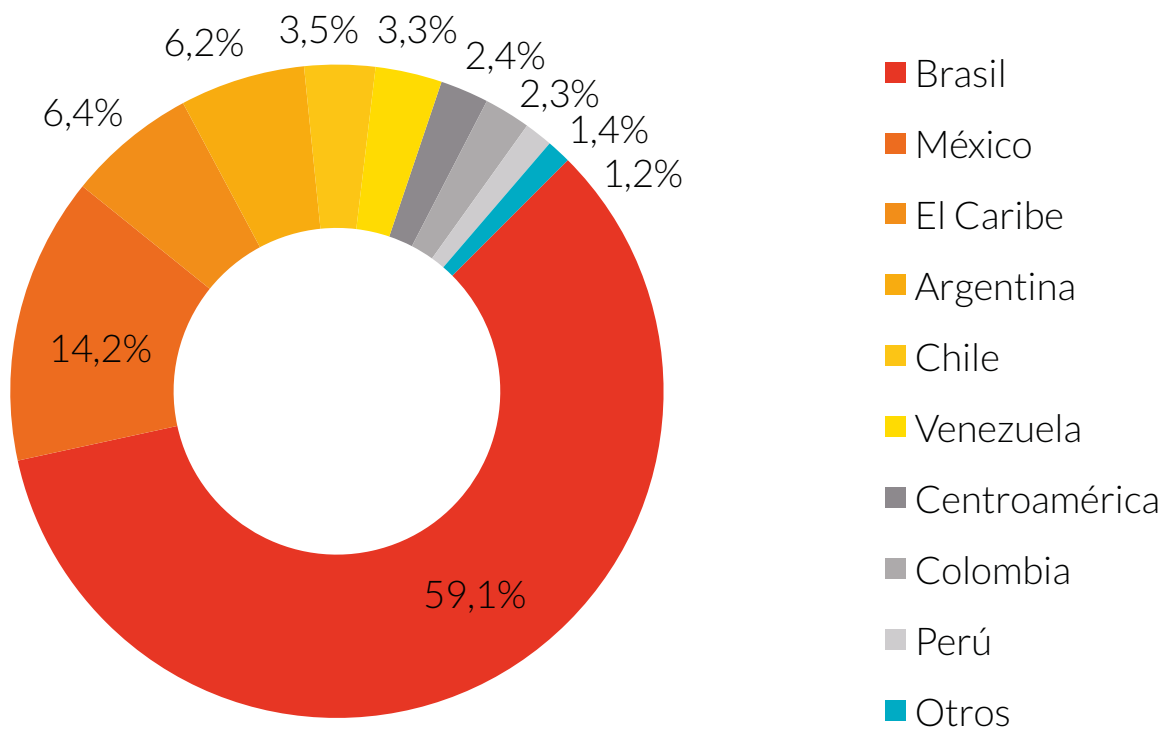


En los países americanos, existe una penetración muy importante de los sistemas bancarios, así como de PayPal. En Latinoamérica, por ejemplo, el mercado de pagos está muy concentrado en Brasil y México, que acaparan el 73% de los pagos *on line* del continente, con una fuerte presencia de las tarjetas bancarias. En Brasil, destaca la presencia del mencionado medio de pago local Boleto Bancario, así como

un fuerte predominio del pago aplazado en las compras digitales, donde representa en torno al 75% del total.

En los mercados asiáticos asistimos a un dominio de los medios de pago locales, con especial predominancia de Alipay, el sistema de pago del grupo Alibaba. Es significativa del mercado chino la escasa presencia de los "jugadores tradicionales" en el mercado bancario, lo que demuestra la pujanza de los *pure players* de Internet en un mercado tan crítico para el desarrollo de la economía digital como el de los medios de pago.

FIGURA 4.3. DISTRIBUCIÓN DEL VOLUMEN DE PAGOS ON LINE EN AMÉRICA LATINA



Otro de los aspectos más característicos de los servicios de pago es la gestión del fraude *on line* existente en las transacciones B2C: **el impacto de los niveles de fraude es muy dispar en función de los sectores**, siendo los productos o servicios asociados a un consumo digital o una expedición electrónica (caso de los billetes de líneas aéreas) los más afectados por el fraude en Internet.

4.2. Principales medios de pago *on line*

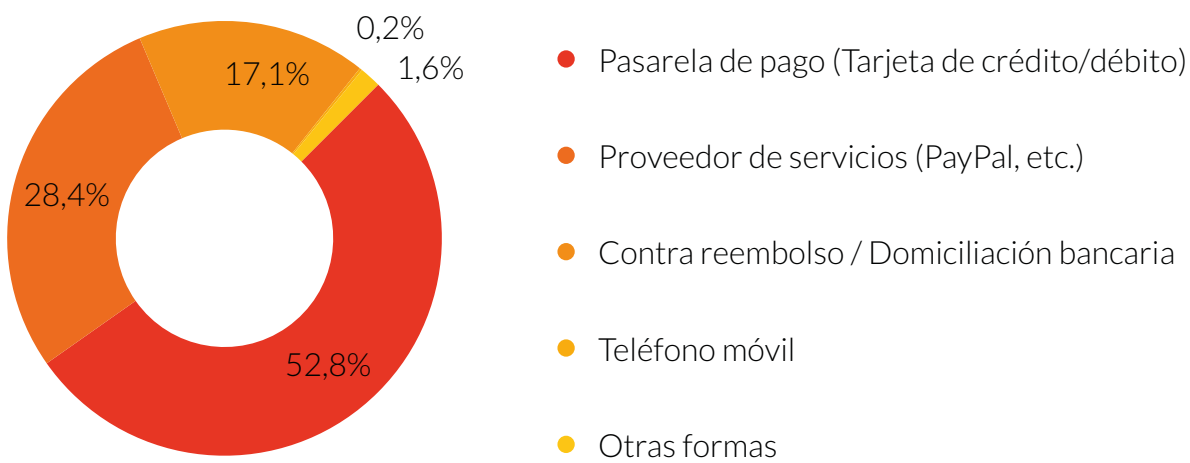
Podemos categorizar los métodos de pago *on line* en función del momento en el que se produce este:

- **Pago posterior al envío del producto**: Es el caso del contrarreembolso, en el que el vendedor envía la mercancía y el comprador la paga cuando la recibe, con lo que se incrementa la posibilidad de rechazo del producto por parte del cliente. Es un método de pago propio de mercados inmaduros en comercio electrónico y donde la desconfianza suele ser aún una barrera primordial.
- **Pago anterior al envío del producto: transferencia de fondos**. Este es el caso inverso al contrarreembolso y supone la total confianza en el cumplimiento por parte del vendedor, ya que el comprador paga el pedido por adelantado. En este apartado estarían también incluidos los pagos más habituales en el entorno de comercio electrónico: el pago a través de tarjetas de crédito o **débito**, o el pago con PayPal.

En cualquier caso, la fiabilidad y seguridad de los métodos de pago *on line* hacen que el nivel de seguridad sea en el fondo más una percepción subjetiva del usuario que una realidad. De hecho, **el principal factor de riesgo de fraude no lo asume el comprador, sino el vendedor**: al no poder acreditarse a través de los medios de pago digitales la identidad del comprador, eso hace que, en caso de fraude, sea el propio vendedor quien tenga que satisfacer los costes de repudio de la operación.

Desde la óptica de los vendedores, los principales criterios de selección de los medios de pago *on line* son: la **seguridad** en las transacciones –entendida por el no repudio de la operación por parte del comprador–; la **facilidad de uso** necesaria para que los usuarios conviertan este proceso de pago en compra; los **costes implicados** en el medio de pago, y su alcance internacional de este y el grado de soporte del proveedor del mismo. Veremos que no es un equilibrio fácil y que estos criterios son contradictorios (en general, a mayor seguridad, mayor coste y menor facilidad de uso para el comprador, por ejemplo).

FIGURA 4.4. FORMAS DE PAGO PREFERIDAS POR LOS INTERNAUTAS QUE COMPRAN *ON LINE*, 2013 (%)



En la figura 4.4 mostramos la distribución actual de los medios de pago *on line* del mercado español. A continuación, detallamos las características de los medios de pago *on line* más populares a nivel internacional.

4.2.1. Contra reembolso

Es el sistema más seguro para el comprador, que no pagará el producto hasta haberlo recibido en su domicilio y haber

comprobado que es el correcto. En este esquema, la empresa de mensajería se encarga de cobrar y después abonar el importe al vendedor, restando una comisión. Su principal ventaja es la confianza que infunde este método en el cliente que desconfía de Internet y prefiere pagar el producto al recibirlo. Ha sido un método tradicionalmente muy utilizado en comercio electrónico, aunque observamos una acusada tendencia a la baja en los últimos años, según va aumentando la confianza de los usuarios en el medio *on line* y van madurando los mercados digitales. Los principales inconvenientes para el vendedor son: el aumento de los costes del producto, la demora en el pago y el aumento del porcentaje de devoluciones ligado al cambio de opinión del cliente en el momento de la recepción de la mercancía.

4.2.2. Transferencia bancaria

En este método de pago el comercio notifica al usuario un **número de cuenta bancaria** a la que el cliente debe realizar una transferencia para que se materialice su pedido. Es el caso inverso al anterior, ya que el comprador envía el dinero *antes* de recibir el pedido, lo que supone una total confianza en el vendedor. Su principal ventaja es su bajo coste, y su principal inconveniente, el retraso en la ejecución del pedido, al estar obligado el vendedor a esperar la recepción del importe antes de proceder al envío del producto. En el caso de las transferencias internacionales, el coste y plazo de ejecución se incrementan, siendo habitual que se cobre una comisión tanto al vendedor como al comprador.

4.2.3. Domiciliación bancaria

Este método se suele utilizar en compras habituales y repetidas, o en servicios de suscripción periódica, así como en entornos B2B. Consiste en que el cliente facilita al comercio un número de cuenta bancaria para que este le gire un recibo con una periodicidad determinada. La principal ventaja es la automatización del proceso de cobro periódico para el vendedor y esta misma ventaja es el principal inconveniente para el comprador, que en ocasiones pierde el control de sus pagos, al no ser precisa su intervención.

4.2.4. Tarjeta de crédito o débito (pasarela de pago o TPV virtual)

Es el sistema de pago electrónico más común y aceptado hoy en día, dado el uso generalizado de las tarjetas de crédito o débito. Es el medio más habitual tanto nacional como internacionalmente, debido a la universalidad de las tarjetas aceptadas (Visa, Mastercard, American Express, etc.). El servicio de TPV virtual lo prestan las entidades bancarias, con una comisión. En el caso español, con un coste medio del 0,5% a 0,6% [8], si el cliente es aceptado por el departamento de riesgos de la entidad financiera. Asimismo, algunas entidades cobran diversos conceptos fijos, como el alta del servicio o una comisión de mantenimiento mensual. En el ámbito internacional, las comisiones de los servicios de pasarela de pago pueden ser más elevadas (en el caso del Reino Unido y Estados Unidos, con comisiones generalmente superiores

al 1,5%) o más económicas (en el caso de Francia, con tasas medias del 0,3%-0,4%).

En el esquema de pago *on line* por tarjeta, existen dos bancos implicados, el llamado **banco adquirente o del vendedor** (entidad financiera responsable del servicio de TPV virtual) **y el banco emisor o del comprador** (entidad financiera que ha emitido la tarjeta con la que se realiza la operación de pago). Una parte de la comisión cobrada al vendedor (el sistema es gratuito para el comprador) por el banco adquirente es enviada al banco emisor, concepto denominado "tasa de intercambio" y principal componente de coste de la comisión que finalmente paga el vendedor (llamada "tasa de descuento").

FIGURA 4.5.
PAGO *ON LINE* MEDIANTE TARJETA DE DÉBITO O CRÉDITO

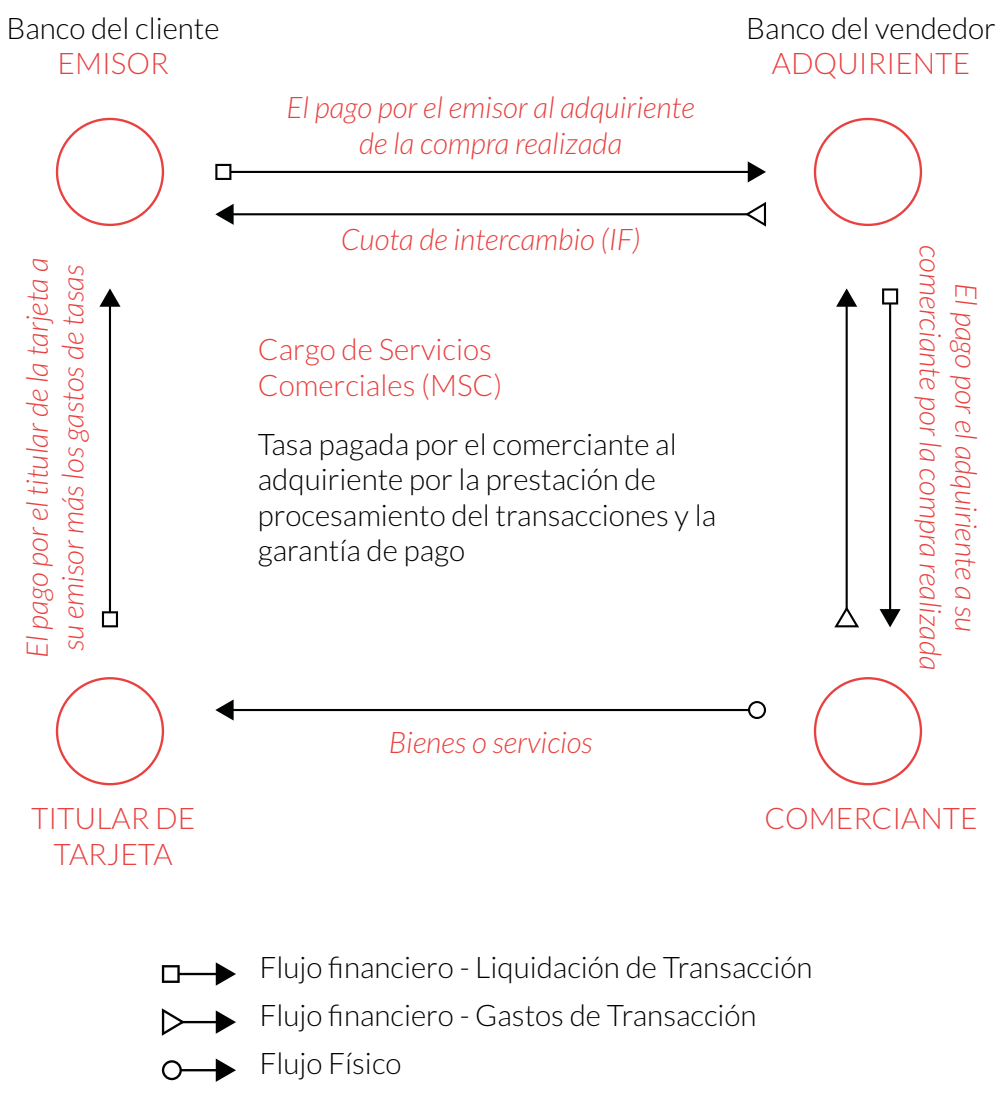
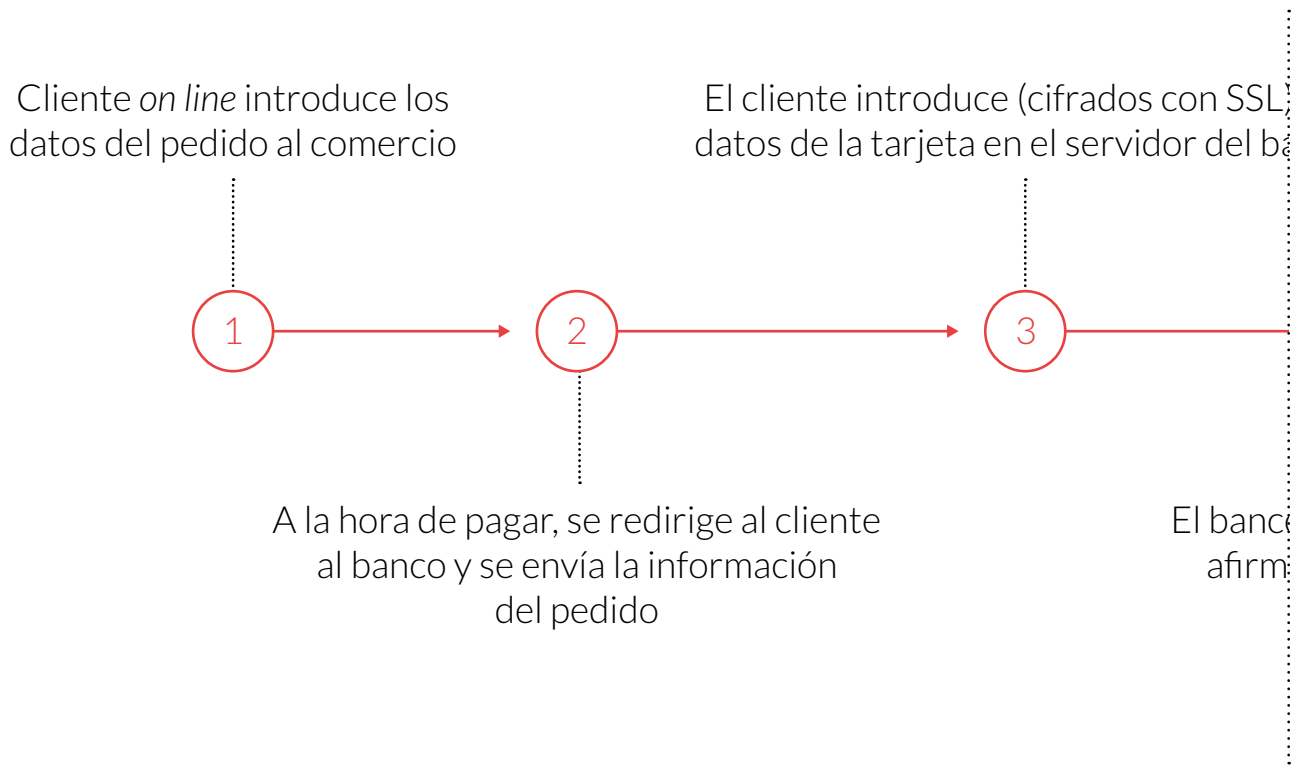


FIGURA 4.6. FUNCIONAMIENTO DE UN TPV VIRTUAL



Ventajas para el comprador
El pago se realiza en los servidores del banco.
El comercio no tiene acceso a los datos de la tarjeta.
Elección entre varias tarjetas de crédito.

Ventajas para el vendedor
Aumento de seguridad para los clientes.
Verificación de la existencia de fondos para el pago.
Cobro al instante.

Desventajas para el comprador
Desconfianza habitual en los pagos *on line*.

Desventajas para el vendedor
Altas comisiones debido al alto nivel de fraude.
No autentificación del comprador: posibilidad de rechazo.

En cuanto a su proceso operativo, en este sistema el vendedor instala un *software* en su servidor [9] que permite que el usuario pueda introducir sus datos de tarjeta y proceder al pago *on line*. El método estándar del procesamiento de tarjetas a través de los llamados TPV virtuales se realiza en el llamado protocolo SSL o de "pago seguro", descrito a continuación: *software* que permite a los clientes el pago, me-

diante tarjeta de crédito o débito, de las compras que realicen a través de la página web de la tienda *on line*.

El escenario descrito solo exige al comprador que introduzca los datos de identificación de la tarjeta, la fecha de caducidad y el código de validación situado en el reverso de la misma, lo que resulta un proceso relativamente ágil y sencillo. **En ningún momento los datos de la tarjeta bancaria los conoce el vendedor**, sino que todo el proceso se realiza en los servidores del banco, dotando así de seguridad al sistema y evitando que el vendedor almacene datos de tarjeta del comprador, lo que, además de convertirlo en un potencial objetivo de *hackers*, lo obligaría al cumplimiento de la exigente normativa Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago (PCI DSS por sus siglas en inglés).

El principal inconveniente de este esquema es el riesgo para el vendedor de que algunas de sus transacciones puedan ser repudiadas por el comprador (en casos, por ejemplo, de fraude por robo de los datos del legítimo titular de la tarjeta), ya que no se dispone de la firma del comprobante de la tarjeta de crédito, como sí sucede en las ventas presenciales. Esto puede ocasionar graves pérdidas en empresas de determinados sectores (por ejemplo, las agencias de viaje que, al trabajar con márgenes bajos, han de asumir el total del fraude de la transacción).

Este modelo de pagos, aun siendo el mayoritario en la actualidad en el comercio electrónico nacional e internacional, es el que justifica la preocupación del mercado de pagos *on line* por combatir lo que se ha convertido en uno de los principales escollos para el desarrollo del comercio electrónico, máxime cuando el mayor riesgo de fraude pro-

viene normalmente de las transacciones efectuadas con tarjetas internacionales.

4.2.4.1. Sistema 3D Secure

La evolución de este esquema de funcionamiento ha dado lugar al desarrollo de una línea clave de actuación en materia de pagos *on line* por parte del sector bancario: **el sistema 3D Secure, CES o de "pago seguro"**, en sus versiones de las marcas más conocidas (Verified by Visa, Mastercard Secure Code y Amex Safekey).

3D Secure se considera un sistema de pago seguro con tarjeta porque a través de él se consigue autenticar al titular de la tarjeta; es decir, garantiza que el cliente que está usando un número de tarjeta es realmente el propietario de la misma. **Se trata de poner en contacto al cliente con el banco emisor de su tarjeta en el momento del pago y de que este se encargue de validar la identidad del titular**. Al conectar al cliente con su banco, este puede identificarlo mediante uno de los siguientes mecanismos de autenticación:

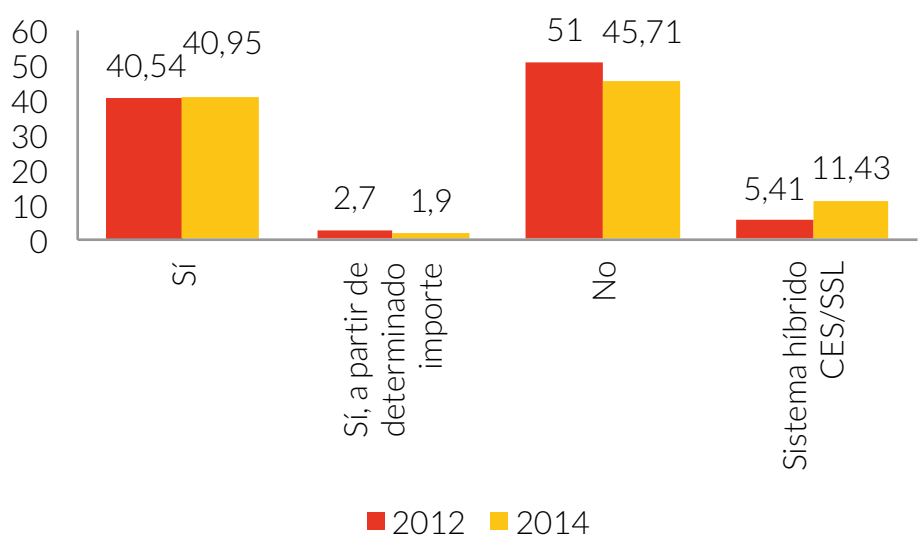
- **PIN adicional de validación** de la transacción, preferiblemente que coincida con el PIN asociado a la tarjeta para su uso en cajeros automáticos, para que el usuario no tenga que recordar más claves. Este es un sistema que ha caído en desuso ante el auge de los dos sistemas siguientes de autenticación.
- **Código único para la validación de una transacción determinada** enviado a través de SMS. Ante la omnipresencia del móvil en la vida de los usuarios, su uso

como elemento de confirmación de la identidad se ha extendido masivamente.

- **Coordenadas de tarjetas físicas** para la validación de una transacción determinada. Sistema aún muy extendido entre algunos bancos, que utilizan el mismo sistema de validación que el utilizado en banca electrónica.

La principal ventaja para el vendedor es que el sistema 3D Secure, además de no suponer un coste adicional, implica que, a diferencia del anterior, en caso de fraude es el banco emisor de la tarjeta del comprador quien asume los costes de retrocesión de la transacción.

FIGURA 4.7. USO DE 3DSECURE (EMPRESAS QUE UTILIZAN 3DSECURE Y OTROS SISTEMAS, %)

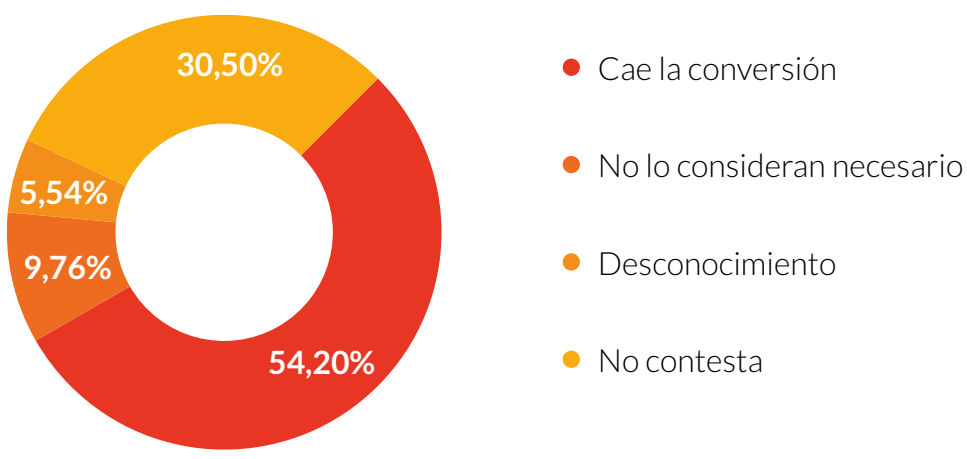


A pesar de la indudable mejora en la seguridad general que introduce el esquema 3D Secure, su implantación a día de hoy causa aún notables caídas en la ratio de conversión de visitas a ventas, normalmente asociadas al proceso de autenticación del comprador, bien por no disponer de una tarjeta con sistema de autenticación 3D Secure ("tarjeta securizada"), bien porque el usuario no recuerda el PIN de la tarjeta específico para compras *on line* o bien porque falle

el proceso de autenticación por problemas de *hardware* (por ejemplo, SMS al móvil).

En el proceso de implantación del sistema 3D Secure, se recomiendan las opciones que aúnan la adopción de sistemas que conjuguen **seguridad para el vendedor y facilidad de uso para el comprador, con un uso lo más amplio e internacional posible**: la introducción de excesivos pasos intermedios en el proceso de compra para reforzar la seguridad debe reducirse al mínimo posible con el fin de no perjudicar el proceso de venta. En la actualidad, ese perjuicio se cifra por término medio en el 28,90% de caídas en el proceso de venta (según datos de Adigital) por no disponer el usuario del mecanismo de autenticación exigido por el protocolo 3D Secure o por fallos en el mismo.

FIGURA 4.8
RAZONES PARA NO USAR 3D SECURE (%)



Aun así, las entidades financieras están tendiendo a impulsar la implantación de sistemas 3D Secure mediante la difusión de campañas de información sobre sus ventajas. Debido al progresivo aumento de la sensibilización, se está configurando como una opción con grandes posibilidades

de crecimiento, como se está demostrando en otros países europeos y como se aprecia en el progresivo aumento del porcentaje de tarjetas "securizadas".

FIGURA 4.9. PORCENTAJE DE ABANDONO EN EL MOMENTO DE VALIDACIÓN DE TARJETA

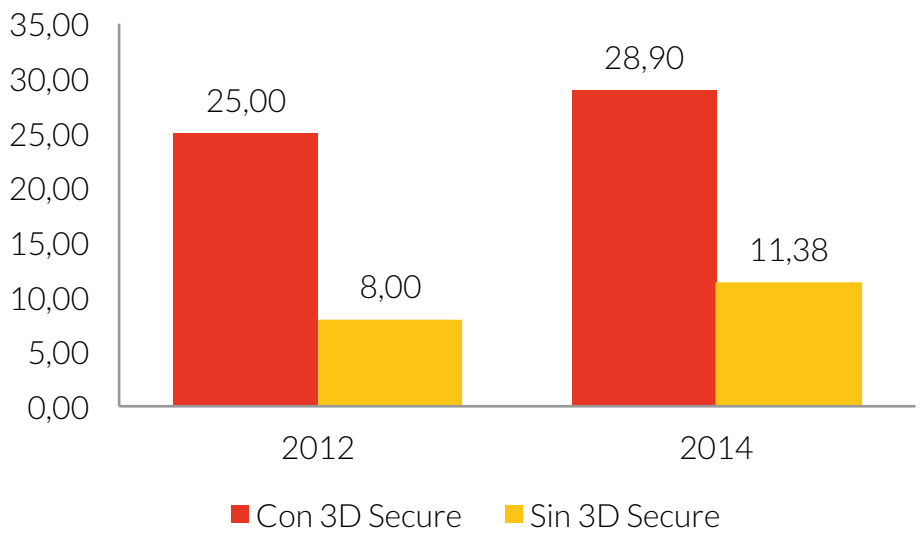
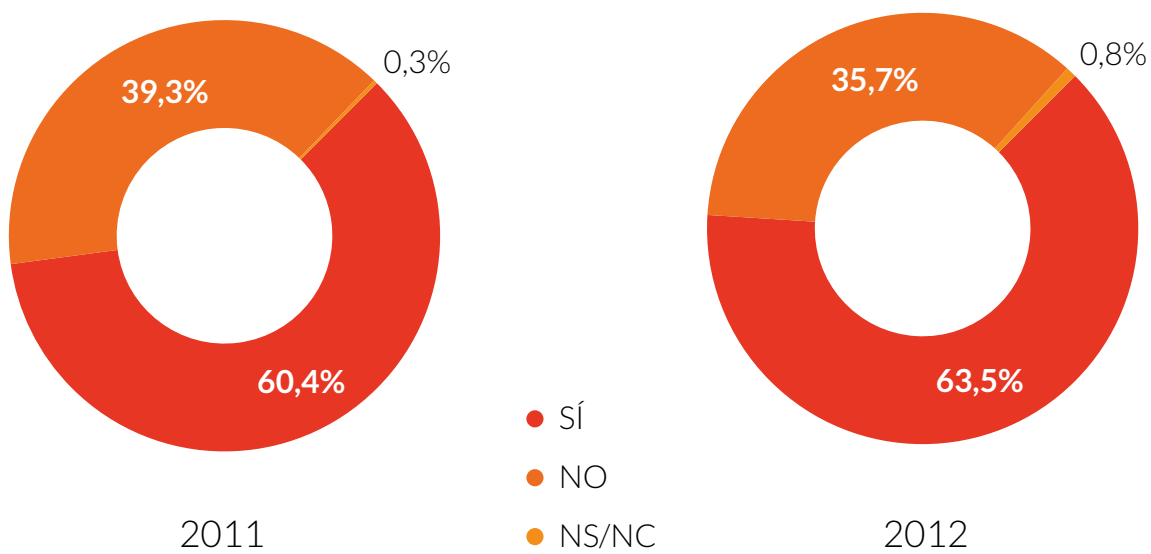


FIGURA 4.10. SI COMPRA CON LA TARJETA DE CRÉDITO O DÉBITO, ¿UTILIZA ALGÚN PIN O NÚMERO SECRETO PERSONAL PARA CONFIRMAR LA OPERACIÓN? (%)



La asunción por tanto de un mayor o menor nivel de riesgo es una decisión estratégica que cada comercio profesional de la venta *on line* debe conocer y decidir al respecto en consecuencia:

1. **La implantación obligatoria del protocolo 3D Secure** haría desaparecer el riesgo de repudio, pero implicaría una pérdida de ventas al exigir al comprador un mecanismo de autenticación que suele provocar en un alto porcentaje de ocasiones el abandono de la operación.

2. **La no implantación del protocolo 3D Secure** supone una mayor flexibilidad en la gestión del riesgo del comerciante, ya que permite aceptar un mayor número de transacciones aun a riesgo de recibir un mayor porcentaje de repudio, en aras de maximizar un procedimiento, el SSL, que a día de hoy es el estándar del mercado y, por tanto, el que tiene mayores niveles de aceptación por parte del usuario final. En esta situación, una adecuada gestión del riesgo (ver epígrafe siguiente) es una herramienta, por tanto, imprescindible.

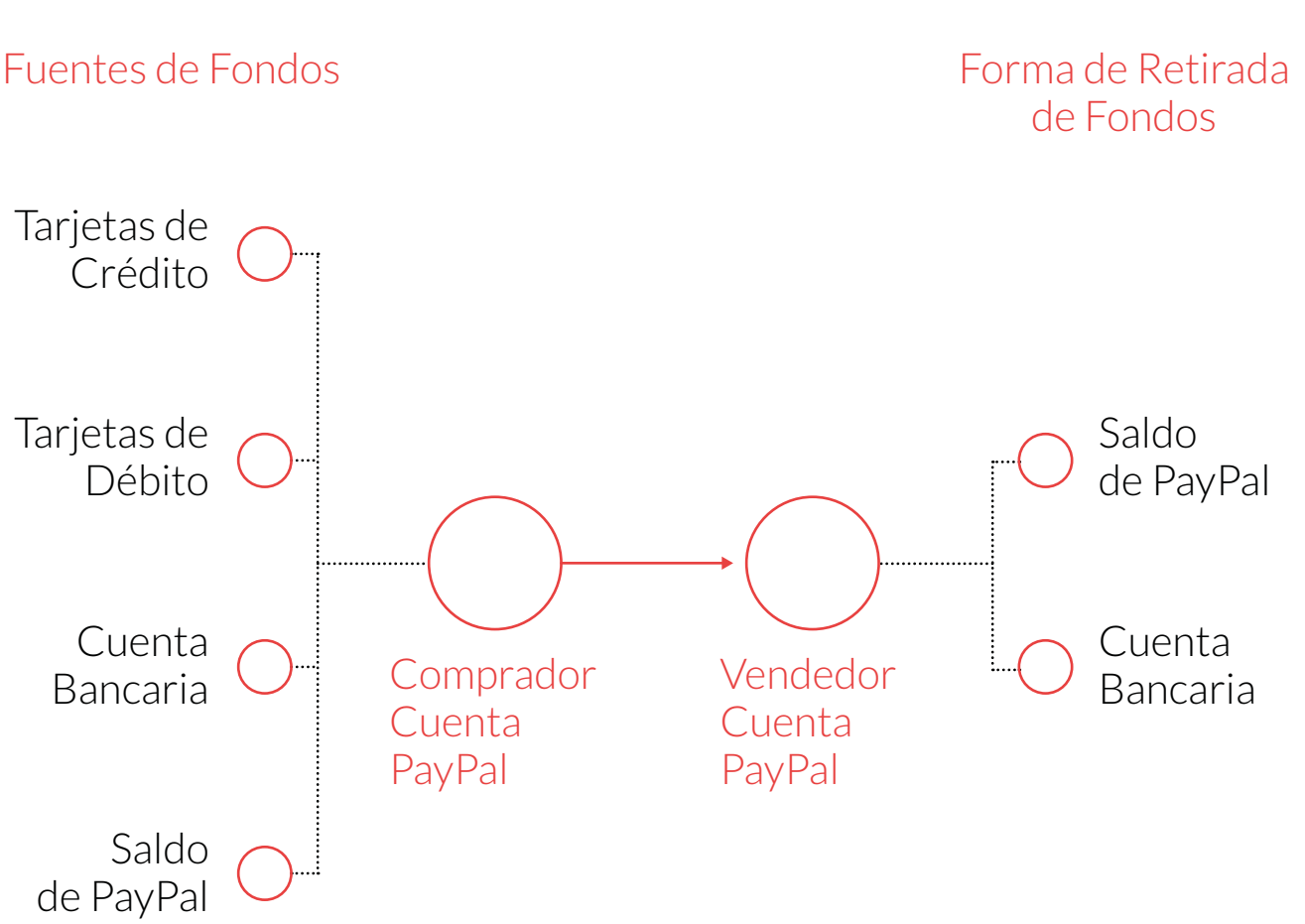
4.2.4.2. Paypal

Es el sistema "alternativo" de pago *on line* más avanzado y más utilizado a nivel internacional, presente en más de 190 países y con más de 150 millones de usuarios. Fue adquirido por eBay en el año 2002 [10] y aunque inicialmente era obligatorio disponer de una cuenta PayPal para poder efectuar pagos, en la actualidad funciona como un auténtico TPV virtual, en el que se puede pagar con tarjeta de crédito o débito sin necesidad de dicha cuenta, ofreciendo un servicio muy completo y especializado.

Las principales ventajas de PayPal son: su alcance internacional; la alta seguridad que ofrece tanto al comprador como al vendedor mediante su avanzado sistema de gestión de fraude –que reduce los niveles de pérdida de sus clientes hasta tasas muy bajas (por debajo del 0,3%)–, y su sistema de resolución de disputas, que permite mediar en caso de reclamaciones entre compradores y vendedores, lo que ofrece un servicio adicional de gran valor para sus usuarios. Asimismo, la rapidez y facilidad que supone el proceso

de pago *on line* para el comprador es otro de los elementos más valorados de la propuesta de valor de PayPal. De igual manera, su carácter innovador le ha permitido abanderar diversas iniciativas en el pago móvil, lo que le ha permitido introducirse de lleno en los pagos *off line* y ampliar así la capacidad de los servicios al mundo físico.

FIGURA 4.11. FUNCIONAMIENTO DE PAYPAL



Sus costes son variables. Sigue un esquema de comisiones que oscila entre el 1,9% y el 3,4% de coste variable (más 0,35 euros de coste fijo por transacción), en función del volumen manejado. Asimismo, ofrece una tarifa para micropagos de 5% más 0,5 céntimos, lo que le convierte en el único operador que ofrece soluciones razonables en precio para los pagos inferiores a 2 euros, máxime cuando el pago con tarjetas suele cobrar unos mínimos mucho más altos en este

tipo de transacciones al aplicar una serie de gastos fijos (las llamadas tasas de intercambio).

4.2.4.3. Pago financiado

Es la extensión *on line* de los sistemas de venta a plazos tradicionales. En el proceso de compra se introduce un paso adicional en el que se introduce una estimación del riesgo del cliente y se preautoriza (sujeto a la comprobación documental posterior) la operación al cliente. En España, ofrecen este sistema las empresas Cofidis, Cetelem, o iniciativas como Loviit, propiedad de la operadora de telecomunicaciones japonesa NTT Docomo, que han integrado en sus servicios opciones de pago fraccionado, lo que permite abonar las compras *on line* en plazos de 6, 12, 18 o 24 meses. En determinados mercados grandes, es muy destacable la presencia del pago financiado de las compras *on line*; así, en Brasil, donde representa el 75% de los pagos.

TABLA 4.1. COMPARATIVA PRINCIPALES MEDIOS DE PAGO *ON LINE*

	Seguridad (no rechazado)	Coste	Facilidad de Uso	Alcance Internacional
PayPal	🟡	🔴	🟢	🟢
3D Secure	🟢	🟢	🔴	🔴
Carrier Billing	🟢	🔴	🟢	🔴

Tarjeta de Crédito / Débito	●	●	●	●

Es preciso comentar, también, que existen unas empresas especializadas en la provisión de servicios de procesamiento de pagos *on line* y de gestión de riesgo denominadas IPSP **(Internet Payment Service Providers)**, que ofrecen un amplio abanico de servicios de pago tanto nacional como internacional (completa integración del medio de pago en la página del vendedor, pagos en un solo clic, etc.). Algunos ejemplos de las empresas más importantes son Cybersource, Global Collect, SagePay o Adyen. Se puede consultar una lista completa de estos proveedores aquí.

Estas empresas resultan especialmente importantes en entornos internacionales, al proveer de servicios especializados como la agregación de múltiples medios de pago – internacionales y locales – en una cuenta única. Hay que tener en cuenta que, en entornos transfronterizos, el país en el que se realiza la transacción no es el país del consumidor, sino el país donde se encuentra el vendedor. Si, por ejemplo, un consumidor alemán hace una compra mediante Giropay en el sitio web alemán de un vendedor español, inscrito en España, estaríamos hablando de una transacción transfronteriza, no de un pago local.

Este ejemplo pone de relieve una de las decisiones clave que un comerciante tiene que tener en cuenta a la hora de definir la estrategia de pagos, ya que puede haber diversas estrategias en función de la localización de los clientes. ¿Una

estructura centralizada para todos los pagos, con independencia de donde estén los clientes? ¿Diversas estructuras de pagos en función de los países?¿Cómo impacta esta decisión en los sistemas de facturación de la empresa y en la fiscalidad de sus operaciones?

Es decir, un vendedor digital tiene varias alternativas al configurar la aceptación, por ejemplo, de las acciones de tarjetas MasterCard / Visa fuera de su mercado doméstico. Se puede utilizar un enfoque central en el que se aceptan tarjetas en varios países a través de un único adquirente, o bien un enfoque "local" por cada mercado, lo que requerirá de la apertura de una entidad jurídica en cada país (que actuará como "comerciante" local). La ventaja de disponer de una entidad local es que suele haber una mayor tasa de aprobación en la autorización del pago con tarjetas, dado que muchos bancos emisores identifican las transacciones internacionales, debido a la mayor tasa de fraude, como de riesgo elevado. El inconveniente es que esta estrategia acarrea una mayor complejidad interna y mayores costes. Una tercera solución sería una combinación del enfoque transfronterizo en algunos países y el enfoque local en otros.

Resulta crucial, por tanto, identificar las causas por las que puede darse una importante tasa de denegación de tarjetas, para abordar en consecuencia la estrategia (centralizada, descentralizada o mixta) en materia de pagos *on line*.

A modo de ejemplo, cuando Inditex entró en el mercado polaco, se encontró con que las tasas de denegación eran inusualmente elevadas. Tras investigar las causas, descubrieron que la principal razón era que los bancos emisores po-

lacos requerían el registro de las tarjetas de los usuarios para las compras digitales, siendo rechazadas las transacciones realizadas con tarjetas no registradas. Esta información le sirvió a Inditex para entrenar adecuadamente a su personal y efectuar los cambios necesarios en el sitio web para informar a los usuarios de la necesidad de activar este proceso. A raíz de estos cambios, se vio una mejora significativa en sus tasas de aprobación.

4.2.4.4. Nuevas tendencias

El sector de los medios de pago es uno de los más dinámicos y donde se está observando un mayor posicionamiento de todas las empresas con intereses en el mercado *on line*: *pure players*, bancos, telecos, etc. Al margen de la existencia de numerosos jugadores alternativos que buscan comunicar su propuesta de valor diferencial (SafetyPay, Moneybookers, Pagantis, Trustly), los grandes del sector disponen de sus propios modelos de pago que van introduciendo en el mercado progresivamente: Amazon Payments, Google Wallet, Facebook Payments, Pay With Square) son ejemplos de esta apuesta.

Las propias empresas de telecomunicaciones están asimismo apostando paulatinamente por los cargos directos en la cuenta de teléfono (*carrier billing*) en una gran apuesta estratégica por el mercado de pagos como generador de negocio y como elemento crítico de aportación de valor al usuario en un sector donde la retención del cliente resulta clave.

Sin duda, la incorporación oficial de Apple al mundo de los pagos, con el lanzamiento de *Apple Pay* en octubre de 2014 es la prueba definitiva de la importancia creciente de

los pagos en el sector digital y en el equilibrio de poderes entre los grandes del sector. Apple Pay ofrece una interesante propuesta de colaboración con el sistema bancario, y facilita la definitiva irrupción de los pagos móviles en el mundo *off line*, aportando un interesante negocio adicional y facilitando la convergencia entre el mundo digital y el real a través de los dispositivos móviles.

A modo de resumen, en lo que genéricamente llamamos "pagos móviles" se pueden distinguir tres tipos de operaciones diferentes:

- Transferencia de dinero (entre distintos usuarios de telefonía móvil): pagos entre personas, principalmente.
- Compras (comercio electrónico móvil o *Mcommerce*).
- Pago móvil en el punto de venta (utilizando el propio teléfono y acercándolo a un determinado lector, por ejemplo a través de la tecnología NFC (*Near Field Communication*).

4.2.4.5. La irrupción del Bitcoin

Desde su nacimiento en 2009, el bitcoin ha representado el modelo más disruptivo en el mundo de los pagos, al tratarse de una moneda virtual no controlada por ninguna entidad administrativa ni financiera a nivel internacional. Se trata de una "criptomoneda" basada en protocolos de criptografía de clave pública que se autorregula y que utiliza una nutrida red de ordenadores diseminados por todo el mundo para verificar las identidades de los usuarios y evitar los fraudes.

Fue creada en 2009 por Satoshi Nakamoto (seudónimo de una o más personas no identificadas) y actualmente existen casi trece millones de bitcoins en activo (el límite

máximo es de 21 millones, lo que permite mantener la estabilidad de la moneda).

- ¿Cómo funcionan los bitcoins?: Sin entrar en tecnicismos innecesarios, diremos que cada usuario cuenta con un "monedero" bitcoin que tiene una dirección única, como si se tratase de un correo electrónico. Para acceder a su cuenta bitcoin debe usar un nombre de usuario y una contraseña, y para enviar y recibir bitcoins solo tiene que emplear esa dirección del *bitcoin wallet*. Esto quiere decir que si dispongo de una dirección de este tipo: "183yTnDC1QYM8FpWqeCNPa469rMoD2pT", puedo empezar a recibir bitcoins en mi monedero virtual inmediatamente.

- Para pagar en una tienda física basta tener instalada una app de monedero bitcoin en el teléfono inteligente. A la hora de pagar, se puede utilizar el código QR o bien el sistema de pago NFC para completar la transacción sin necesidad de utilizar códigos PIN ni contraseñas adicionales.

- ¿Cómo comprar bitcoins? Existen numerosos mercados o *exchanges* para adquirir bitcoins, cada uno de ellos con sus correspondientes comisiones y condiciones. Por ejemplo, uno de los más extendidos es Coinbase, que básicamente actúa como monedero virtual y mercado de intercambio. También se pueden comprar bitcoins a través de PayPal con Virtual World Exchange, o en muchos otros sitios virtuales, así como en cajeros automáticos de bitcoins. En España existe uno en el vestíbulo del hotel One Shot Recoletos 04 en Madrid y en él se pueden

comprar y vender bitcoins, convirtiéndolos fácilmente a euros contantes y sonantes.

- ¿Cómo usar bitcoins en mi tienda *on line*? Bitcoin es una moneda que también se puede considerar medio de pago y, como tal, resulta altamente interesante para diferentes tipos de negocios. En España ya existen unos cuantos pioneros en el uso y aceptación de esta moneda virtual, e incluso en la calle Serrano de Madrid se encuentran diferentes comercios que aceptan bitcoins dentro de un proyecto denominado "Calle bitcoin".

Usar bitcoins en el comercio electrónico de uno permite situar la tienda *on line* a la vanguardia en cuanto a medios de pago, además de captar un nuevo tipo de cliente: usuarios que ya disponen de una buena cantidad de dinero en bitcoins y están ávidos de tiendas donde gastarla. Algunos ejemplos de comercio electrónico que ya usan bitcoins en España son la agencia de viajes Destinia, el hotel One Shot Recoletos, antes citado, y decenas de tiendas ubicadas en las principales calles comerciales de Madrid, Barcelona o Valencia. En el ámbito internacional destacan nombres tan conocidos como Dell, Wikimedia Foundation, Google, WordPress o Square.

Existen diferentes opciones para integrar el bitcoin en el comercio electrónico, de manera que los usuarios puedan utilizar esta moneda virtual para pagar sus compras y la tienda convertirla fácilmente a euros para evitar su extrema volatilidad. (Actualmente, el valor de un bitcoin es de 218,3 euros, pero puede variar con gran rapidez, como demuestra su evolución en el tiempo).

- Ventajas:
  - Puede atraer nuevos clientes ávidos de encontrar lugares donde gastar sus bitcoins.
  - Se consigue mucha publicidad al tener un negocio pionero en el uso de esta criptomoneda.
  - **Facilita la internacionalización del negocio**, al tratarse de una moneda de amplio uso en otros mercados.
  - Las comisiones por cada transacción pueden ser bastante inferiores a las de los TPV virtuales tradicionales.
  - Aumenta el control de las devoluciones y sus correspondientes gastos, dado que los pagos no son reversibles. Únicamente si el receptor decide proactivamente devolver el dinero recibido se puede materializar dicha devolución.

- Desventajas:
  - Se trata de una moneda virtual sin control por parte de ninguna autoridad, con la inseguridad que esto conlleva. Probablemente, la aceptación por parte de los grandes jugadores de Internet pueda ser un factor clave para su mayor o menor desarrollo futuro.
  - No existe modo alguno de asegurar o prever su evolución futura. Un mayor uso por parte de compradores y vendedores redundaría en una menor volatilidad de su precio de cambio.
  - Su calificación jurídica no ha sido aún determinada en la mayoría de las legislaciones, aunque Estados Unidos considerará a efectos fiscales el bitcoin y otras monedas virtuales como propiedad intangible y no como divisa, por lo que estará sujeto a impuestos.

Esta falta de regulación sigue siendo una de sus principales características y atractivo para algunos, pero, a la vez, un factor de desconfianza para la gran mayoría de los usuarios.

4.3. Los sistemas de gestión de fraude

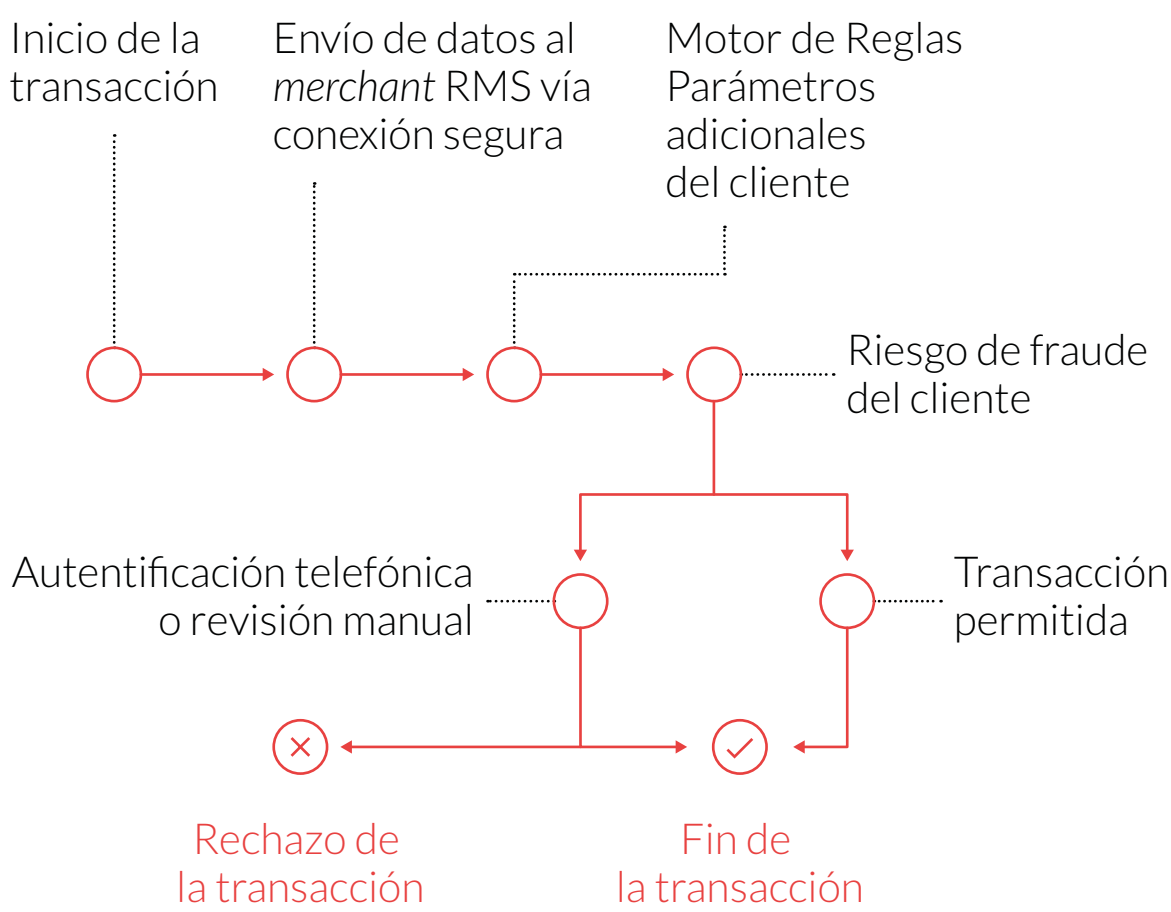
Como complemento necesario para la adecuada gestión de los pagos *on line*, las compañías de comercio electrónico deben desarrollar (o contratar a un IPSP) sus propios sistemas de gestión de fraude, con la misión de evaluar la probabilidad de que una determinada transacción sea fraudulenta.

Los sistemas de gestión de riesgo permiten, mediante múltiples combinaciones de reglas de comparación, cruzar determinados datos de la transacción (dirección IP, datos de la tarjeta, del usuario, etc.) y determinar un umbral que permite aceptar la transacción, rechazarla o transferirla a un proceso de revisión manual en el que se efectúan comprobaciones adicionales de la identidad del usuario. El incumplimiento de estas reglas de comportamiento "normal" del usuario determina la señal de alarma y una determinada puntuación o *scoring* de fraude.

La gestión de fraude es una responsabilidad ineludible del comerciante *on line* y una tarea crítica para la rentabilidad de un modelo de negocio digital, especialmente en los

sectores con mayor nivel de transacciones y más proclives al fraude.

FIGURA 4.12. SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGO



La gestión de fraude es una responsabilidad ineludible del comerciante *on line* y una tarea crítica para la rentabilidad de un modelo de negocio digital, especialmente en los sectores con mayor nivel de transacciones y más proclives al fraude.

No obstante, la estrategia de gestión de fraude pasa por determinar cuál es el riesgo existente en cada caso concreto. Necesitamos conocer de antemano qué grado de sistema de gestión de riesgo necesita la empresa, ya que, en determinadas ocasiones, la tasa de fraude resulta lo suficientemente baja para desincentivar el uso de sofisticados sistemas de gestión del mismo. Por lo tanto, el posible fraude habrá de ser analizado caso por caso.

A continuación describimos algunos ejemplos de transacciones que serían consideradas sospechosas por un sistema de gestión del mismo:

- Misma dirección IP o mismo usuario empleando diferentes tarjetas de crédito en un período de tiempo determinado.
- Disparidad entre los datos del usuario y del receptor del servicio (ejemplo aplicable en agencias de viaje).
- No coincidencia de la geolocalización del IP de la tarjeta con el IP del usuario o el país de registro.
- Múltiples solicitudes procedentes del mismo ordenador y en el mismo día.
- Pedidos con múltiples unidades del mismo producto.
- Compras por un importe superior al estándar.
- No confirmación de la existencia de la dirección de entrega.
- Pedidos de países no habituales.

Las empresas con cierto nivel de madurez desarrollan sus propias “listas blancas”, es decir, bases de datos de transacciones/clientes con un historial de compras impecable. Esto ayuda a relajar los controles antifraude para este tipo de compradores. En contraposición a las listas blancas, también se gestionan “listas negras”, esto es, bases de datos de usuarios con historial inaceptable por incidencias de tipo fraudulento (fraude confirmado, devoluciones de cargo, denegaciones del emisor de la tarjeta, rechazo por el sistema antifraude, etc.), que permiten controlar proactivamente las transacciones de los usuarios incluidos en dichas listas.

Actualmente existen múltiples tecnologías que permiten la correlación de datos de los usuarios registrados con otras fuentes (datos de las redes sociales de los usuarios, localización geográfica procedente de las aplicaciones de los *smartphones*, el historial de compra, la información de registro *on line*, etc.). Este análisis del historial de las compras durante las últimas semanas, meses o años es una eficaz herramienta para identificar nuevos patrones que pueden añadirse de forma automática a los ya existentes y ser utilizados como parte de los procesos de autorizaciones en tiempo real. Es decir, que en función del nivel de riesgo de una determinada transacción, se puedan ofrecer, de forma inmediata, distintos métodos de pago en la página de pago del usuario: si la transacción es sospechosa, solo se ofrecen, por ejemplo, transferencia y 3D Secure, mientras que, si la transacción no presenta un perfil de riesgo, se le muestran al usuario todas las opciones disponibles para ese mercado.

4.4. La normativa PCI DSS

Como último punto importante, es necesario mencionar la normativa PCI DSS (*Payment Card Industry Data Security Standard o Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de la Tarjeta de Pago*), que tiene como principal finalidad la reducción del fraude relacionado con las tarjetas de crédito y el refuerzo de la seguridad de estos datos, en aquellos supuestos de empresas que, por diferentes moti-

vos (facilitar procesos de compra repetitivas más rápidos, servicios de suscripciones regulares, utilización de la tarjeta como elemento de autenticación en, por ejemplo, salas de cine, etc.) decidan almacenar los datos de tarjeta de crédito de sus usuarios.

La normativa se convierte así en un estándar que define el conjunto de requerimientos necesarios para gestionar y definir políticas y procedimientos de seguridad, arquitectura de red, diseño de *software* y todo tipo de medidas de protección que intervienen en el tratamiento, procesado o almacenamiento de información de tarjetas de crédito.

Las empresas que recopilan información de tarjetas de crédito para procesar pagos en Internet deben:

- Crear y mantener una red segura para proteger la información de las tarjetas de crédito.
- Proteger la información de los titulares de la tarjeta.
- Mantener un programa de gestión de vulnerabilidades.
- Implementar medidas potentes de control de acceso.
- Supervisar y probar las redes de forma regular.
- Contar con una política de seguridad de la información.

No obstante, recordemos que en una amplia mayoría de supuestos, en el mercado español el pago se realiza a través de sistemas (TPV virtual y PayPal) en los que el comercio no almacena ni procesa los datos de tarjeta de crédito o débito y, por tanto, no está sujeto al cumplimiento de esta normativa, al ser un proveedor tercero (el banco o PayPal) el responsable del almacenamiento de los datos de las tarjetas de crédito de sus clientes.

El motivo por el que un vendedor pudiera estar interesado en la conservación de los datos de tarjetas de sus usuarios es la **facilidad de esta opción para el pago recurrente de los clientes**, similar a nuestra experiencia de compra en Amazon o en los *app stores* (Apple o Google Play), en los que, una vez facilitados por primera vez los datos de la tarjeta de crédito, los siguientes pasos se realizan con "1 solo clic", es decir autorizando a que el vendedor cargue la siguiente transacción al número de tarjeta que tiene almacenado.

Resulta obvio que para empresas como Amazon o Apple el cumplimiento de las estrictas medidas de seguridad de la normativa PCI DSS puede resultar asumible, pero ¿qué sucede en el caso de un vendedor medio? ¿Debe convertir su tienda *on line* en una institución con seguridad parabancaria solo para facilitar la experiencia de usuario?

La solución viene por el uso de las llamadas **soluciones de tokenización**, ofrecidas por algunos bancos e IPSP. Consiste en sustituir un conjunto de datos confidenciales (los de la tarjeta) por otros no sensibles (*token*) que podemos utilizar en su lugar, que están relacionados con los primeros a través de un algoritmo difícil de adivinar y que además se puede revertir si fuera necesario. El proveedor especializado de pago almacena los datos de la tarjeta, cumpliendo los más altos estándares de seguridad marcados por la industria, y nos da un *token* con el que hacer referencia a la misma, a la hora de hacer cargos posteriormente. De esta forma, los datos de nuestros clientes están mucho más protegidos y eso nos evita costosas auditorías e implantación de medidas de seguridad.

4.5. Principales métricas del fraude *on line*

4.5.1. Tasa de fraude *on line*

- Porcentaje del total de las transacciones o facturación de la compañía que ha supuesto una pérdida debido a operaciones fraudulentas. También se puede medir en porcentaje del beneficio perdido a consecuencia del fraude digital.
- En el pago con tarjetas de crédito, la mayoría de los fraudes se deben al uso de tarjetas no autorizadas. Esto trae consigo devoluciones de los cargos a los legítimos titulares de la tarjeta. Ahora bien, muchas de las operaciones de devolución de cargo que se producen no están vinculadas necesariamente a operaciones fraudulentas, sino a incidencias normales de la relación entre vendedor y comprador (p. ej., reclamación por artículos no recibidos, diferentes del comprado, defectuosos, entregas tardías, etc.).

4.5.2. Tasa de denegación / rechazo

Es el porcentaje del total de transacciones denegadas en el momento de validación de los datos de tarjeta de crédito. La denegación la produce:

- O el procesador de pagos, normalmente por problemas de solvencia/límites/caducidad de la tarjeta o por problemas técnicos.

- O el sistema de gestión de riesgo, al aplicar determinados filtros y restricciones a la aprobación de la transacción analizada.

4.5.3. Tasa de abandono

Porcentaje de transacciones abandonadas en el momento de la compra por diferentes motivos, la mayoría de ellos asociados al procedimiento de autenticación en sistemas 3D Secure, o a un deficiente diseño del proceso de pago (demasiado complejo, demasiados pasos, mensajes confusos, falta de percepción de seguridad por el usuario, etc.).

4.5.4. Tasa de revisión manual

En aquellas empresas que disponen de sistemas de gestión de riesgo, es el porcentaje de operaciones que se revisan manualmente tras su identificación como transacciones sospechosas de fraude. Esta cifra suele condicionar en gran medida los presupuestos dedicados a la gestión del fraude, al tratarse de una actividad intensiva en capital humano, que se gestiona en las grandes empresas a través de un departamento especializado, y en organizaciones medianas a través de la formación específica de los servicios de atención al cliente.

ALGUNOS CASOS PRÁCTICOS

Multinacional hotelera con decenas de hoteles ubicados en Europa

Tanto para la contratación presencial en todos sus hoteles como para la que realiza por Internet a través de sus múltiples webs (una personalizada para cada país), la empresa procesaba los pagos con tarjeta a través de bancos locales (ubicados en el mismo país que el hotel). Todo ello convertía la contabilización y gestión de los pagos en una ardua tarea que decidió centralizar y simplificar.

Los sistemas de tarjetas (Visa, MasterCard) establecen que un adquirente (entidad financiera que comercializa y procesa soluciones de TPV para comercios) solo puede ser contratado por comercios y empresas ubicados en el mismo país donde este opere. En la práctica equivale a que un banco español solo puede procesar los pagos de un comercio (físico o virtual) ubicado en España y, por ejemplo, un banco francés los de un comercio o empresa de Francia. No obstante, algunas pocas entidades tienen una licencia especial, denominada *cross-border*, por la que pueden procesar transacciones de comercios o empresas ubicados en cualquier país de Europa. Por tanto, si el comercio es español, la entidad financiera con licencia transfronteriza se comporta como banco español pero, por ejemplo, si el comercio es francés, se comporta como si fuera un banco francés (es decir, se aplican en cada operación la normativa y acuerdos internos del país).

A través de la licencia *cross-border* del banco, se ofreció una solución a la cadena hotelera para la centralización de los pagos en una sola entidad financiera. Por un lado, se les facilitaron terminales Pin/Pad (lectores de banda magnética y chip EMV) que conectaron por USB a los ordenadores de la recepción de sus

hoteles. El proceso de pago con tarjeta se integró en su propia aplicación informática de reservas. Cada hotel está configurado como un comercio diferente y asignado al país correspondiente.

Para la venta por Internet de todas sus webs internacionales, en cambio, solo se necesitó un único TPV Virtual asignado a un comercio español. Para ello la empresa constituyó una filial en España cuya actividad era la venta *on line* de las reservas de todos los hoteles del grupo. Se modificaron todas las webs para, manteniendo sus particularidades (idioma, monedas de los precios...) se identificara claramente que estaban operadas por la empresa española.

Tanto las ventas presenciales como las virtuales se procesan vía protocolos XML; por lo que la empresa monitoriza *on line*, de manera centralizada en un solo servidor, todos los pagos del grupo. Además, al final del día recibe, por parte del banco, un fichero con todas las operaciones realizadas y abonadas en sus cuentas financieras. De este modo la contabilización y su gestión es única y muy simplificada.

Fuente: Banco de Sabadell

ALGUNOS CASOS PRÁCTICOS

Empresa *on line* de venta de vinos

Una empresa española de venta de vinos por Internet quiso expandir su negocio, limitado a España, para vender también a países del resto de Europa. Consultó a una entidad financiera especializada sobre cuál sería la mejor estrategia para mantener las mismas ratios de pagos aceptados que tenía para las ventas nacionales.

En España el sistema de pago *on line* más habitual es tarjeta Visa/MasterCard. También PayPal, pago por transferencia, contra reembolso y, en mucha menor medida, algunos sistemas de pagos alternativos basados en transferencias *on line* (SafetyPay, Trustly...) o *eWallets*. No obstante, como hemos visto anteriormente, es erróneo considerar que en el resto del mundo los compradores pagan con los mismos sistemas. En América Latina y Asia, por ejemplo, existen múltiples sistemas de pago locales e, incluso, tarjetas no vinculadas ni a Visa ni a MasterCard que tienen una alta aceptación entre la población local. En caso de no disponer de estos sistemas, los porcentajes de abandonos en las páginas de pago de la web podrían ser muy elevados. Para Europa, como ocurre en el mercado objetivo de la empresa de venta de vino, hay que considerar especialmente países del centro de Europa (Alemania, Países Bajos...) donde los sistemas de pagos locales basados en transferencias *on line* tienen una considerable aceptación.

Para dar servicio al cliente se propuso la contratación de un IPSP (Proveedor de Servicios de Pago por Internet) internacional con el que la entidad mantenía un acuerdo de colaboración. Este disponía de páginas de pago variables en función del país de la IP del comprador. De este modo, si el

comprador estaba ubicado en los Países Bajos, le ofrecía como posibles sistemas de pago: iDeal y Visa/MasterCard. En cambio, si la IP era de, por ejemplo, Alemania, le ofrecía Giropay, Sofort, EMV y Visa/MasterCard.

Con ello el cliente expandió su negocio por Europa pero con altos porcentajes de compras finalizadas en pagos debidamente autorizados.

CAPÍTULO 5

Aspectos legales

CAPÍTULO ANTERIOR

CAPÍTULO SIGUIENTE

En este capítulo se abordan de manera concisa los aspectos básicos de las principales áreas de cumplimiento legal aplicables de forma habitual a los proyectos de comercio electrónico internacional. La heterogeneidad normativa existente en función de los diversos mercados hace que la cuestión resulte un tanto problemática.

5.1. Algunas consideraciones previas

Al igual que en el caso de los medios de pago, la adaptación de la estrategia digital a las diferentes normativas de aplicación constituye el auténtico "lado oscuro" del negocio *on line*. Por definición, **el carácter globalizado del mundo digital choca frontalmente con la realidad legal y fiscal, dominada por las normativas locales**, a pesar de los esfuerzos armonizadores que se están realizando en regiones como la Unión Europea. No existe una normativa unificada de comercio electrónico, por lo que al desarrollar y poner en marcha nuestra tienda *on line*, habrá que cumplir los requerimientos específicos de una serie de normativas específicas de los países en los que estamos operando.

En el área de la normativa de consumidores en el entorno europeo, la Directiva 2011/83/UE, de 25 de octubre de 2011, tiene, a modo de ejemplo, como objetivo principal el impulsar el comercio *on line* transfronterizo, estableciendo una serie de criterios en cuestión de transparencia de precios, gastos de envío, requisitos de devolución, etc.

En la actualidad, y siguiendo con el ejemplo, en función del país varían los requisitos sobre la presentación de la información. En Alemania, por ejemplo, en las páginas de productos con función de carrito de compra se ha de incluir,

junto al precio, una referencia al IVA y, en caso de que se apliquen costes de envío, un enlace a la página de estos.

Adicionalmente, muchas de las obligaciones legales que afectan a las empresas que no están en Internet, también se les aplican a las digitales, en la medida que son sociedades constituidas con arreglo a un régimen jurídico determinado y están sujetas, por tanto, al cumplimiento de una serie de requerimientos legales como sociedades mercantiles que son.

Es decir, si para abrir un negocio determinado fuera de Internet es necesario obtener previamente una autorización o licencia administrativa, también la necesitaremos para operar *on line*, e igualmente se deberá cumplir con el resto de obligaciones de carácter mercantil, fiscal, laboral, sanitario, de seguridad, etc., de acuerdo con el tipo de canal digital que vayamos a crear.

En general, la **identificación del vendedor *on line*** es una obligación en prácticamente todos los países, mediante un enlace que se suele incluir en los avisos legales. En este enlace se ha de incluir información como la denominación social, el domicilio, el número de IVA intracomunitario (en el caso de empresas europeas) e informaciones registrales. En función de los países se requiere mayor o menor cantidad de información (capital social de la empresa, nombre del administrador, etc.) e incluso varía sustancialmente el régimen sancionador. Por ejemplo, la no identificación del comerciante *on line* se sanciona en Francia con multas de hasta 75.000 euros.

Estos son algunos de los aspectos que hay que tener en cuenta para operaciones de venta *on line* en mercados determinados:

1. Ley aplicable y jurisdicción competente.
2. Fiscalidad de los diferentes países.
3. Regímenes especiales para determinados sectores (normativa fitosanitaria, comercialización de alimentos restringidos, países que los prohíben, etc.).
4. Adecuación de la web a los idiomas hablados en un determinado mercado.

Con independencia de los países a los que dirijamos nuestra estrategia de venta *on line* internacional, las empresas radicadas en España deben cumplir normativas locales relativas a determinados aspectos generales aplicables a todos los sectores:

- Ley Orgánica 15/1999, 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD);
- Ley 34/2002, de 11 de julio, de Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSICE);
- Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual.
- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, donde se regulan de forma específica los contratos celebrados a distancia, así como la normativa de desarrollo de cada una de ellas.

- Ley 3/2014, de 27 de marzo, por la que se modifica el texto refundido de la Ley General para la defensa de Consumidores y Usuarios.
- Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas.
- Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal.

Tomaremos como referencia para este capítulo la normativa española, inspirada evidentemente en la europea, no sin antes insistir en **la importancia de efectuar un adecuado cumplimiento de ella, en los modelos B2C, en cada uno de los mercados en los que operemos**.

Una vez más, identificar los términos y condiciones legales utilizados por nuestros principales competidores en cada uno de los mercados puede ser una referencia muy apreciada a la hora de conocer los requerimientos legales en los mismos.

La correcta implantación de dicho marco jurídico en una página web dotará a la misma de una muestra de nuestro compromiso con el respeto a la legalidad, con el consiguiente incremento de la confianza en los usuarios.

A continuación detallamos algunas de las obligaciones legales que se aplican a todas las empresas que deseen abrir un canal de venta *on line* en Internet.

5.2. Protección de datos de carácter personal

Aunque la normativa de protección de datos personales es aplicable a cualquier tipo de empresa, existen una **serie de cuestiones que cobran especial relevancia en operaciones de comercio electrónico.** Como cualquier otra entidad que recabe datos personales, las empresas que realizan actividades de comercio electrónico deben distinguir los siguientes conceptos:

- **Dato personal:** cualquier información concerniente a personas físicas identificadas o identificables. Por lo general, en entornos de comercio electrónico se recaban mediante formularios de compra o registro.
- **Fichero:** conjunto organizado de datos de carácter personal. Ejemplos de ficheros habituales en este entorno son: listados de clientes, suscriptores, empleados y proveedores.
- **Tratamiento de datos:** operaciones y procedimientos técnicos, que pueden ser de carácter automatizado o no.
- **Información al interesado**: es uno de los grandes principios de la normativa de protección de datos y obliga a las empresas a informar a los usuarios de una serie de requisitos legales fijados en el artículo 5 de la citada Ley 15/1999.
- **Consentimiento del interesado**: toda manifestación de voluntad, libre, inequívoca, específica e informada. El régimen por defecto es el consentimiento tácito, aunque,

como veremos a continuación, **el consentimiento expreso viene siendo la regla habitual en las actividades de comercio electrónico**, con algunas excepciones.

- **Cesión o comunicación**: toda revelación de datos realizada a una persona distinta del interesado. Es especialmente importante considerar a quién y con qué finalidad debemos ceder datos personales que obran en nuestra posesión, dado que la cesión no consentida de datos es una de las acciones que generan una mayor sanción dentro de la normativa.
- **Responsable del fichero o tratamiento**: persona, física o jurídica, que decide sobre la finalidad, contenido y uso del tratamiento. En nuestro caso, la empresa de comercio electrónico.

Con carácter general, a continuación se recogen las principales obligaciones que existen en materia de protección de datos de carácter personal (más información en Agencia Española de Protección de Datos).

- Notificación previa de los ficheros a la Agencia Española de Protección de Datos.
- En nuestra web recabamos datos personales, ya sea de clientes reales o potenciales, usuarios, etc. La tipología de datos (que no los datos en sí mismos) se organiza en torno al concepto de fichero y se debe proceder a su notificación a la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD), obligación que hay que satisfacer antes del inicio de las tareas de tratamiento de los datos. Esta notificación, gratuita para las empresas, se puede realizar a

través del Sistema de Notificaciones Telemáticas de la AEPD (programa NOTA).

- Formularios de recogida de datos: obligación de información. Cuando en la tienda *on line* el usuario acceda al formulario de registro o compra, o bien para permitir la suscripción a un boletín o ingreso en una comunidad, es **obligatorio incluir un aviso legal en materia de protección de datos**, cuyo contenido debe informar de lo siguiente (Artículo 5 de la citada Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos de Carácter Personal):

TABLA 5.1.

La existencia de un fichero o tratamiento de datos;
La finalidad de su recogida y de los destinatarios de la información;
El carácter obligatorio o facultativo de la respuesta a las preguntas que se plantean;
Las consecuencias de la obtención de los datos o de la negativa a suministrarlos;
La posibilidad de ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición;
La identidad y dirección del responsable del tratamiento de los datos.

Para cumplir con esta obligación, es necesario situar un aviso legal específico bien visible justo debajo del formulario, o bien insertar un enlace –permanentemente visible en la web– a la política de privacidad de la empresa, normalmente situada en el pie de la página.

A continuación detallamos un modelo de aviso legal como referencia del tipo de información que se debe reflejar (extraído del Libro Blanco de Comercio Electrónico, edición 2012, de Adigital):

"En virtud de lo dispuesto en la Ley 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, le informamos de que mediante la cumplimentación del presente formulario sus datos personales quedarán incorporados a los ficheros titularidad de (nombre de la compañía) y serán tratados con la finalidad de (indicar la finalidad de la recogida de datos), así como para mantenerle informado, incluso por medios electrónicos, sobre cuestiones relativas a la actividad de la compañía y sus servicios. Si no desea que tratemos sus datos para estas finalidades, por favor le rogamos señale esta casilla ( ).

Usted puede ejercer, en cualquier momento, los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición de sus datos de carácter personal mediante correo electrónico dirigido a (indicar e-mail*) o bien mediante un escrito dirigido a (indicar dirección postal)".*

En todas y cada una de las páginas web desde las que se recaben datos de carácter personal se debe incluir de forma claramente visible la información mencionada anteriormente, de forma que el usuario pueda obtenerla fácilmente y de forma directa y permanente. Y dado que, con carácter general, quien recoge datos personales tiene la obligación de poder acreditar que ha obtenido el **consentimiento informado de las personas afectadas, se recomienda la op-**

ción según la cual la lectura de dicha información se presente como ineludible (y no optativa) dentro del flujo de acciones que deba realizar el usuario para expresar la aceptación definitiva de la transmisión de sus datos a la entidad que los está recabando.

Esta información es necesario conservarla durante todo el tiempo que se vayan a tratar los datos, puesto que nos servirá de prueba para demostrar, en caso de que nos los soliciten, que hemos obtenido el consentimiento necesario para poder utilizarlos.

Asimismo, si utilizamos bases de datos externas en el plan de *marketing*, estas deben estar convenientemente legalizadas, con lo que debemos asegurarnos de que los receptores del *mailing* han dado su consentimiento expreso para recibir estas comunicaciones, especialmente en lo tocante a la comprobación de la llamada Lista Robinson.

Existe otra serie de obligaciones que recomendamos tener en cuenta:

1. **Medidas de seguridad** de ámbito técnico y organizacional para la creación y mantenimiento de los ficheros con datos de carácter personal. Serán más o menos estrictas en función del nivel de privacidad de los datos (básico, medio o alto). Pueden consultarse las diferentes medidas de seguridad en el Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. En él obtendremos la información sobre las medidas de seguridad concretas que es necesario aplicar según los datos que

tratemos: entre ellas destaca la necesidad de elaborar un **documento de seguridad** en el que debemos recoger las acciones de índole técnica y organizativa acordes a la normativa de seguridad vigente en la empresa, que serán de obligado cumplimiento para el personal con acceso a los datos de carácter personal. En general, en el ámbito del comercio electrónico, con excepción de sectores como el contenido para adultos, venta de productos de salud, etc., **el nivel de datos habitualmente tratado es básico o medio**.

2. **Deber de secreto**: confidencialidad y no revelación de los datos recogidos a ninguna otra entidad salvo notificación y consentimiento del implicado. Es decir, las empresas que manejen datos personales de sus clientes o suscriptores son responsables de mantenerlos en absoluta confidencialidad. Esta obligación de custodia y secreto subsiste incluso una vez haya podido finalizar la relación con la persona.

3. **Atención al ejercicio de derechos**: las personas que nos hayan facilitado información personal tienen derecho a conocer qué datos tenemos de ellos, para qué los hemos recabado, a solicitar que los cambiemos o cancelemos, así como a oponerse su tratamiento. Son los derechos de **acceso, rectificación, cancelación y oposición**. Hay que responder siempre a la solicitud que realicen informando sobre cuál es el resultado de la misma, dentro de los siguientes plazos:
   - Derecho de acceso (30 días).

- Derecho de rectificación (10 días).
- Derecho de cancelación (10 días).
- Derecho de oposición (10 días).

4. **Contrato de tratamiento de datos**: en situaciones en las que un tercero vaya a tener acceso a nuestra base de datos, es necesario firmar un contrato con arreglo a los requerimientos de la normativa. **Es el caso habitual de cualquier contrato de externalización, como puede ser el almacenamiento de datos en un servidor externo *(hosting)*: la contratación de una agencia especializada para la realización de campañas de *marketing on line*, o proyectos de mantenimiento de bases de datos por parte de empresas externas.** Dicho contrato está regulado en el artículo 12 de la Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos de Carácter Personal y en los artículos 20, 21 y 22 del Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

Este es, sin duda, uno de los aspectos más controvertidos de la transición hacia la nube o *cloud computing*, habida cuenta de que, según este artículo, el cliente español debería hacer firmar a cualquier proveedor internacional de servicios –por ejemplo de alojamiento web–, un contrato con arreglo al clausulado del artículo 12 de la LOPD, lo que, en la práctica compromete al proveedor al cumplimiento de las medidas de seguridad exigidas por la normativa española.

Si tenemos en cuenta que la mayoría de estos contratos ofrecidos por los grandes operadores internacionales están dentro de la categoría de los llamados **contratos de adhesión** (es decir, en los que no hay posibilidad de negociación entre las partes; simplemente el cliente acepta o no acepta las condiciones), las posibilidades, en la práctica, de negociación caso a caso, dependen únicamente del tamaño del cliente y, por tanto, de su margen de maniobra en su relación comercial con el proveedor. Resulta, por tanto, muy habitual que las empresas pequeñas tengan que aceptar clausulados que no cumplen los requisitos de la normativa española, por ejemplo.

5.3. Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSI-CE)

5.3.1. Aplicación a las comunicaciones publicitarias por vía electrónica

La otra gran norma que regula las actividades económicas en Internet es la Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSI-CE).

El objeto de la LSSI-CE es la regulación del régimen jurídico de los servicios y de la contratación por vía electrónica,

en lo referente a las obligaciones de los prestadores de servicios, incluidos los que actúan como intermediarios en la transmisión de contenidos por las redes de telecomunicaciones; las comunicaciones comerciales por vía electrónica; la información previa y posterior a la celebración de contratos electrónicos; las condiciones relativas a su validez y eficacia, y el régimen sancionador aplicable a los prestadores de servicios.

El ámbito de aplicación de la LSSICE incluye la regulación de las siguientes actividades:

- La contratación de bienes y servicios por vía electrónica (por ejemplo, subastas, mercados y centros comerciales virtuales).
- El suministro de información por vía electrónica (por ejemplo, el envío de comunicaciones comerciales).
- Las actividades de intermediación (tales como: la provisión de acceso a la red, la transmisión de datos por redes de telecomunicaciones, la realización de copia temporal de las páginas de Internet solicitadas por los usuarios, el alojamiento en los propios servidores de información, etc.).
- Servicios o aplicaciones facilitadas por terceros o la provisión de instrumentos de búsqueda o de enlaces a otros sitios de Internet).

Para este tipo de servicios de la sociedad de la información, la LSSI-CE exige el cumplimiento de una serie de normas específicas.

5.3.1.1. Información obligatoria de la página web

A continuación enumeramos toda aquella información que cualquier usuario de la tienda *on line* debe poder encontrar y comprobar en un lugar permanentemente accesible de la web:

- Titular: (nombre y apellidos o denominación social)
- N.I.F.
- Dirección postal
- Contacto (*e-mail*)
- Número de teléfono
- Número de fax
- Datos registrales (indicar, en su caso).

Cuando se trate de una página web de una empresa o profesional que para realizar su actividad requiera de autorización administrativa o inscripción en cualquier registro, deberán constar los datos de dicha autorización o registro.

Si la empresa está adherida a algún código tipo o sello de calidad, como Confianza Online o Trusted Shops, así deberá constar en el aviso legal.

Además deben existir enlaces directos a cada una de los siguientes apartados:

- **Aviso de privacidad o política de protección de datos**, página dedicada a la redacción de todos aquellos puntos relevantes de la LOPD.
- **Las condiciones de compra** donde se detalla toda la información al cliente de políticas de entrega y devolución, con sus gastos asociados, así como los medios de

pago, costes de envío, etc. Estas condiciones de uso tendrán que estar adaptadas al objetivo de la web y según el tipo de productos o servicios que comercializa la empresa, como detallamos en el apartado dedicado a contratación electrónica.

5.3.1.2. Acciones publicitarias vía e-mail

El envío de *e-mails* y SMS publicitarios se ha convertido en una de las principales áreas de riesgo del comercio electrónico en materia de cumplimiento de las normativas legales vigentes. La regla general es que no está permitido su envío, pero en atención a combinar los requerimientos legales y los legítimos intereses de comunicación y *marketing* de las empresas, existen un par de excepciones:

1. Si mantenemos con el destinatario una relación contractual previa.
2. Si disponemos del consentimiento previo y expreso.

Estos requisitos son muy variables, dependiendo de la legislación de cada uno de los países. Existen notables diferencias entre, por ejemplo, las legislaciones estadounidenses, europeas y asiáticas.

Con carácter general, en el caso de desarrollar una campaña de *emailing*, en el contenido de cada uno de ellos deben aparecer las siguientes informaciones:

- Información al destinatario: aunque en la última modificación de la LSSI (abril de 2014) se ha eliminado la obligación de identificar los correos electrónicos o sms con la palabra “publicidad” o “publi”, se mantiene la necesi-

dad de que sean claramente identificables como tales, y la obligatoriedad de la identificación de la persona física o jurídica que los envíe.

- Condiciones de acceso o participación en concursos o promociones.
- Origen de los datos: por ser cliente, suscriptor o por ser datos provenientes de una fuente pública [11].

En cualquier caso, tanto en el momento de recoger los datos del destinatario del envío, como dentro de cada comunicación comercial que le hagamos llegar, debemos, además de informarle sobre las cuestiones de protección de datos antes referenciadas, ofrecerle la posibilidad de dejar de recibir este tipo de comunicaciones (derecho de oposición), poniendo para ello a su disposición una dirección de correo electrónico.

Si el contenido del mensaje versa sobre ofertas o concursos promocionales como descuentos, premios y regalos, deberán incluirse de forma clara las condiciones de acceso o participación, o bien indicar dónde pueden consultarse estas.

5.3.1.3. Información sobre las *cookies*

Las *cookies* son ficheros de texto que almacenan información sobre un usuario de Internet en su propio ordenador, y se suelen emplear para asignar a los visitantes de un sitio web un número de identificación individual para su reconocimiento subsiguiente y así ofrecerle una publicidad más personalizada. Son una de las herramientas más extendidas y populares del *marketing on line* y sin ellas sería muy difícil realizar acciones de personalización y de monitorización de los patrones de comportamiento de los usuarios.

Podemos distinguir la siguiente tipología de *cookies*:

1. Según quién las gestione, pueden ser *cookies* **propias (manejadas por el propio sitio web) o *cookies* de terceros.** El problema de las *cookies* de terceros es que al no estar ligadas a un dominio concreto, son capaces de acumular muchísima información privada sobre el usuario, y relacionarla, lo que obliga a unos requisitos adicionales de información y consentimiento, desde la óptica de la normativa.

2. Según el plazo de tiempo en que permanecen activadas:
   - *Cookies* de sesión.
   - ***Cookies* permanentes**. Son este segundo tipo las que presentan un mayor nivel de exigencia por parte de la normativa, al poderse utilizar para la creación de perfiles de comportamiento del usuario, asociables a campañas publicitarias.

3. Según su finalidad:
   - *Cookies* técnicas.
   - *Cookies* de personalización.
   - *Cookies* de análisis.
   - *Cookies* publicitarias.
   - *Cookies* de publicidad comportamental.

En la reforma efectuada a través del Real Decreto-ley 13/2012, de 30 de marzo de la LSSI-CE, se transpuso la Directiva 2009/136/CE, también llamada directiva de las *cookies*, que tenía por objetivo definir los límites que las empresas

debían respetar en el uso de las *cookies*, así como informar al usuario de manera más clara sobre su utilización en un sitio web, así como el tipo y finalidad de las mismas.

Según esto, la ley establece la necesidad de identificar el tipo de dispositivos de monitorización que está utilizando su plataforma o pretende utilizar; si son de gestión propia o de terceros (Google Analytics, Nielsen, etc.), y especialmente su resistencia a la parametrización de los navegadores (por ejemplo, las *supercookies* que no se localizan o que no permiten su bloqueo) para ver si pueden acogerse a que sean los navegadores los que por defecto soliciten el consentimiento.

Todo ello para poder, en cada caso concreto, incorporar **información clara y completa** en los textos legales de la web, y también para ver la necesidad de solicitar el consentimiento previo e informado, con una solución que obligue al usuario a realizar alguna acción de aceptación.

Por ejemplo, a través de una ventana de inicio, **podemos informar al usuario sobre los tipos y finalidades de las *cookies* antes de que comience a navegar**, y dejar claro que si el usuario no permite su instalación, la navegación por la plataforma será nula o cuando menos limitada.

La información que aparece acerca de las *cookies* (naturaleza de su actividad, el modelo de negocio que desarrollan y el alcance de su responsabilidad) al solicitar el consentimiento debe ser de carácter obligatorio y expresarse de forma completa e inteligible para el usuario.

Se mantiene la obligación de obtener el consentimiento para la utilización de las *cookies*, pero en los casos en que se obtenga mediante la utilización de los navegadores, se elimina la necesidad de que, para la obtención del mismo, el

usuario deba **realizar una acción expresa al proceder a la instalación o actualización del navegador.**

Esta información debe ser revisada de manera periódica para estar en todo momento de acuerdo con lo que dictaminan las leyes. En caso de no estar dispuesto a dar su consentimiento para el uso de las mismas, el cliente debe tener de manera permanente y accesible la información sobre cómo revocar un permiso anteriormente otorgado.

¿Cómo debemos mostrar la información de las *cookies*?

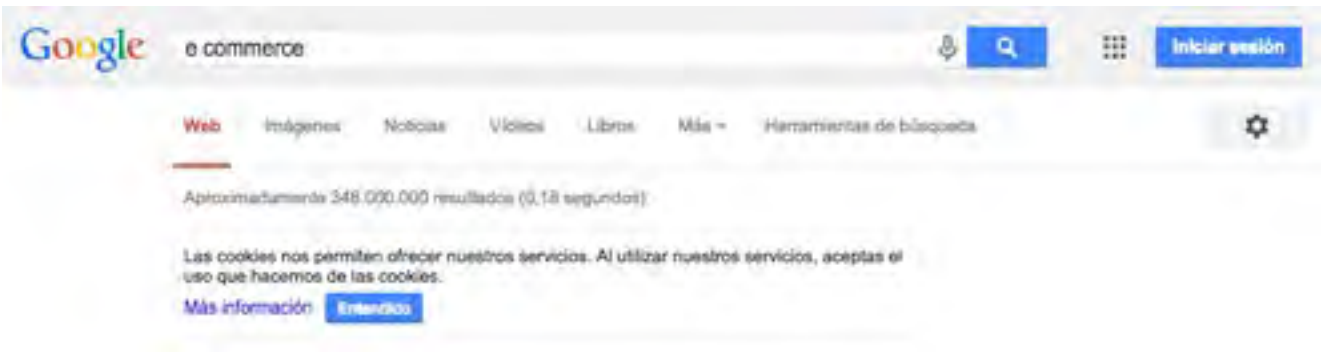


FIGURA 5.1. EJEMPLO DE INFORMACIÓN SOBRE *COOKIES* DE GOOGLE

En relación a la calidad, se debe adecuar el texto al tipo de usuario que acude a nuestra página, evitando lenguaje demasiado técnico. Es recomendable atender al diseño de la página, para asegurarse de que está en un lugar visible y que todo tenga un tono homogéneo.

En relación con la accesibilidad y la visibilidad, se debe potenciar este aspecto incrementando el formato del enlace o utilizando una fuente que difiera de la del resto de la página, **localizando el enlace en una zona visible y nombrándolo de manera clara** (por ejemplo "política de *cookies*" en lugar de "política de privacidad") o utilizando técnicas que ayuden a destacarlo (subrayarlo, desplegar un *mouse-over* –acción de colocar el cursor sin hacer clic sobre

un *banner* o zona interactiva para realizar una acción cuando el cursor se sitúe encima–; incluir una barra en el encabezamiento o pie de la página, etc.).

Estos enlaces dentro de la página web no tienen por qué ser meramente informativos, sino que también se pueden utilizar para solicitar el consentimiento del visitante.

Los métodos más populares son, o bien solicitar la conformidad antes de descargar un servicio o aplicación (de manera destacada y separada), o lo que se conoce como sistema de **información por capas**, que consiste en mostrar la información esencial la primera vez que se accede a la web, y ampliarla en una segunda página. En este esquema, **en la primera capa debe figurar la advertencia de su uso, la finalidad, uso y responsabilidad de los datos recogidos, etc. y un enlace a una segunda capa que ampliará información** e incorporará las modalidades para deshabilitar las *cookies*, si así lo quisiera el usuario.

¿Y cómo se obtiene el consentimiento para el cumplimiento de la normativa? La única manera de validar el consentimiento del navegante es por medio del siempre vinculante clic, o bien exigiéndole que lleve a cabo alguna acción consciente que dé a entender que está de acuerdo (un prerregistro, un registro, etc). Ahora bien, en todo momento, el usuario ha de poder negarse, pese a que tal acción derive en una mala funcionalidad de la página o en que la navegación por la misma quede limitada.

Con la modificación de abril de 2014 de la LSSI-CE se corrige el régimen sancionador y se tipifican las infracciones correspondientes al incumplimiento de la regla del

consentimiento previo para la utilización de *cookies*. Se considera como:

- a) Infracción leve: la utilización de *cookies* cuando no se hubiera facilitado la información u obtenido el consentimiento del destinatario (multa de hasta 30.000 euros).
- b) Infracción grave: la reincidencia en el plazo de tres años (multa de 30.001 a 150.000 euros).

5.3.2. Contratación electrónica

Siempre dentro del ámbito de aplicación de la LSSI-CE, se definen dos tipos de obligaciones para los prestadores de servicios de la sociedad de la información: antes y después de la celebración del contrato.

5.3.2.1. Antes de la celebración del contrato

Debemos poner a disposición del destinatario las condiciones generales, de forma que puedan ser almacenadas y reproducidas, así como informar de manera clara, comprensible e inequívoca, antes de que el consumidor inicie el procedimiento de contratación, acerca de los trámites que deben seguirse; el archivo del documento electrónico formalizador del contrato y su accesibilidad; los medios técnicos para identificar y corregir errores en la introducción de datos, y la lengua o lenguas en las que podrá formalizarse el contrato.

En dichas condiciones generales deberemos incluir asimismo la información de la tabla 5.2.

TABLA 5.2.

Las características esenciales del bien o servicio.
Los gastos de entrega y transporte, si los hay.
El plazo de vigencia de la oferta y del precio y, en su caso, la ausencia del derecho de desistimiento en los supuestos previstos.
La duración mínima del contrato, si procede.
La forma de pago y modalidades de entrega o de ejecución.
La dirección donde el consumidor pueda presentar sus reclamaciones.
La información sobre servicios de asistencia técnica u otros.
Las condiciones para la denuncia del contrato, en caso de duración indeterminada o de duración superior a un año.
Cuando se utilicen técnicas de comunicación con sobrecostes. El coste de la utilización de la técnica de comunicación a distancia cuando se calcule sobre una base distinta de la tarifa básica.

Asimismo, el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, incorpora las siguientes obligaciones también antes de la celebración del contrato:

- La existencia y las condiciones de los depósitos u otras garantías financieras que el consumidor tenga que pagar o aportar a solicitud de la empresa, incluidas aquellas por las que se bloquee un importe en la tarjeta de crédito o débito del consumidor, cuando sea aplicable.

- La existencia de la garantía legal de conformidad de los bienes.
- La existencia y condiciones de los servicios posventa y, cuando sea aplicable, de las garantías comerciales que otorguen.
- La funcionalidad de los contenidos digitales, incluidas las medidas técnicas de protección aplicables, así como de toda interoperabilidad relevante con los aparatos y programas conocidos por la empresa o que quepa razonablemente esperar que deba conocer.

5.3.2.2. Después de la celebración del contrato

Confirmar la recepción de la aceptación mediante **acuse de recibo por correo electrónico o medio de comunicación electrónica equivalente**, a la dirección que el aceptante haya señalado, en el plazo de las veinticuatro horas siguientes a la recepción de la aceptación, o la confirmación por un medio equivalente al utilizado en el procedimiento de contratación, de la aceptación recibida, tan pronto como el aceptante haya completado dicho procedimiento, siempre que la confirmación pueda ser archivada por su destinatario.

En el caso de que la recepción de la aceptación se confirme mediante acuse de recibo, se presumirá que su destinatario puede tener la referida constancia, desde que aquel haya sido almacenado en el servidor en que esté dada de alta su cuenta de correo electrónico, o en el dispositivo utilizado para la recepción de comunicaciones.

El contrato existe desde el momento en que la persona que hace la oferta ha recibido la aceptación. O cuando, ha-

biéndose enviado la aceptación, el ofertante no puede negar de buena fe haberla recibido.

Esta obligación de confirmar la recepción de la aceptación no será necesaria si las dos partes así lo han acordado y ninguna de ellas tiene la consideración de consumidor. Tampoco será necesaria si el contrato se ha celebrado exclusivamente mediante intercambio de correo electrónico u otro tipo de comunicación electrónica equivalente, siempre que no se hayan utilizado estos medios exclusivamente para eludir el cumplimiento de dicha obligación.

5.3.2.3. Lugar de celebración del contrato

En cuanto al lugar de los contratos celebrados por vía electrónica, debe tenerse en cuenta la diferencia entre los contratos entre empresas y consumidores (B2C) o entre empresarios (B2B):

- Contrato entre **consumidores**: en general, **el lugar de celebración del contrato es el lugar de residencia habitual del consumidor**. Este punto es el más conflictivo en los modelos de comercio electrónico internacional, puesto que precisa determinar en qué situaciones una mera página web está ejerciendo una actividad cuya ley aplicable y jurisdicción competente puede ser diferente a la del país del vendedor. Ciertamente, resulta de gran importancia el hecho de que, por ejemplo en el caso de Europa, la mera accesibilidad de la página de Internet no es un elemento suficiente para concluir que se dirige a una web de otro Estado miembro, sino, sobre todo, la **estrategia comercial perseguida por el vendedor o**

prestador del servicio y la realización efectiva de acciones comerciales en un país determinado. Es en estos escenarios donde el vendedor *on line* internacional deberá tener presente que una gran parte de sus acciones comerciales pueden estar sujetas a la ley del país del consumidor y a su jurisdicción competente.

- Contrato entre **empresarios**: se presumirá celebrado en el lugar en que esté establecido el prestador de servicios, aunque las partes pueden pactar cualquier otro sitio, teniendo los mismos efectos de libre negociación entre las partes, como cualquier otro contrato de comercio internacional.

5.3.2.4. Plazos de entrega

A menos que las partes hayan acordado otra cosa, en los modelos B2C el vendedor debe ejecutar el pedido en un **plazo máximo de treinta días** a partir del día siguiente a aquel en que ha recibido la comunicación de pedido del comprador.

Como es evidente, en principio se le ha de entregar al comprador lo que este ha comprado. Ahora bien, es posible que no se pueda cumplir el plazo de entrega porque el producto solicitado no está disponible, en cuyo caso debe informarse rápidamente de ello al consumidor y ofrecerle la posibilidad de recuperar cuanto antes, en un plazo de treinta días como máximo, las sumas que haya abonado hasta ese momento.

En caso de no tener disponible el producto solicitado, también se puede informar al consumidor de la posibilidad de enviarle otro de características similares y de igual o superior calidad.

En este punto, cada país tiene sus peculiaridades respecto a la reglamentación de estos plazos. En Francia, es obligatorio indicar la fecha máxima del plazo de entrega. En Alemania, salvo mención expresa en la página de producto, se entiende que la mercancía es de disponibilidad inmediata (entre 2 y 5 días); en Polonia, las fechas de entrega son siempre obligatorias.

5.3.2.5. Plazos de devolución

Desde el día en que el comprador recibe el producto, tiene un plazo de siete días hábiles para poder devolverlo. Según la modificación introducida por la Ley 3/2014, de 27 de marzo, por la que se modifica el texto refundido de la Ley General para la Defensa de Consumidores y Usuarios,), este plazo se amplía a 14 días, recogiendo lo previsto en la Directiva 2011/83/UE, sobre los derechos de protección de consumidores y usuarios, en un intento del legislador europeo de armonizar las obligaciones legales para los vendedores europeos y fomentar el tráfico transfronterizo.

Debe tenerse en cuenta que no se puede penalizar al comprador en caso de que decida hacer uso de este **derecho de desistimiento**. El comprador no está obligado a indicar ningún motivo para ello. Ejercitado este derecho, el vendedor debe devolver al comprador todas las cantidades íntegras en un plazo máximo de 30 días, incluidos los gastos de envío, aunque se podrá solicitar al consumidor que abone los costes de devolución. Si no se respeta este plazo, el consumidor puede exigir que se le devuelva el doble de la cantidad adeudada, pudiendo solicitar, además, una indemnización por daños y perjuicios si estos se producen.

Existe una serie de excepciones al derecho de desistimiento, en el caso de determinados tipos de contratos que no admiten devolución:

- Contratos de suministro de bienes cuyo precio esté sujeto a fluctuaciones.
- Contratos de suministro de bienes confeccionados conforme a las especificaciones del consumidor o claramente personalizados.
- Contratos de entrega de bienes que puedan deteriorarse o caducar con rapidez, como por ejemplo comida o bebidas con un plazo de caducidad breve o que deban conservarse refrigerados.
- Contratos de suministro de grabaciones sonoras o de vídeo, de discos y de programas informáticos que hubiesen sido desprecintados, así como de ficheros informáticos, suministrados por vía electrónica, susceptibles de ser descargados o reproducidos con carácter inmediato para su uso permanente.
- Contratos de suministro de prensa diaria, publicaciones periódicas y revistas.
- Contratos de prestación de servicios cuya ejecución haya comenzado, con el acuerdo del consumidor y usuario.
- Contratos de servicios de apuestas y loterías.
- Contratos de entrega de bienes que después de su entrega y teniendo en cuenta su naturaleza se hayan mezclado de forma indisociable con otros bienes.
- Contratos de entrega de bebidas alcohólicas cuyo precio haya sido acordado en el momento de celebrar el contrato de venta y que no puedan ser entregadas antes de

30 días, y cuyo valor real dependa de fluctuaciones del mercado que el empresario no pueda controlar.

- Contratos de servicios de reparación o mantenimiento urgente; si el vendedor presta servicios adicionales a los de reparación o suministra bienes distintos de las piezas de recambio utilizadas necesariamente para efectuar las operaciones de reparación, el derecho de desistimiento se aplica a dichos servicios o bienes adicionales.

Como vemos, las excepciones siguen la lógica de la imposibilidad para el vendedor de "reutilizar" ese servicio y de que no resulta posible, por su propia esencia, la devolución.

El **derecho de desistimiento** no tiene necesariamente su origen en la recepción de un producto deteriorado, dado que para ejercerlo no se necesita ninguna justificación. Situación diferente es la recepción de productos deteriorados. Es decir: cuando se deba reparar o sustituir el producto que hayamos enviado porque este no funciona, hay que tener en cuenta que tanto la reparación como la sustitución deben ser gratuitas para el consumidor, es decir, no se le pueden cobrar los gastos que haya que realizar para reparar o sustituir el producto –especialmente los gastos de envío–, así como los costes relacionados con la mano de obra y los materiales.

5.4. Propiedad intelectual

5.4.3. Registro de dominios

La elección de un nombre de dominio se ha transformado en una importante decisión comercial, ya que representa la "dirección de negocios" en Internet. Se trata del nombre que registran los usuarios de Internet para identificar la web de su empresa.

Los nombres de dominio de las empresas pueden registrarse dentro de los **dominios de nivel superio**r, denominados ccTLD. Dentro de ellos, se puede escoger entre los dominios genéricos (gTLD) como **.com**, **.net**, **.org**, o entre los especializados y limitados, si se reúnen determinadas condiciones (por ejemplo, **.aero** para las agencias de viaje por avión y empresas de transporte aéreo, **.biz** para las empresas comerciales, **.mobi** para los sitios destinados al acceso vía móvil, etc.).

También se pueden registrar los nombres en los dominios de nivel superior correspondientes a códigos de países (ccTLD), en el propio país al que estamos dirigiendo la actividad de nuestra tienda *on line* (por ejemplo, **.bn** para Bulgaria, **.cn** para China, **.ch** para Suiza o **.es** para España).

Por lo general, la Corporación de Asignación de Nombres y Números de Internet (ICANN) administra los nombres de dominio. Sin embargo, son los registradores de Internet acreditados por la ICANN quienes manejan los registros; en el sitio web de la ICANN se puede encontrar una lista de los mismos.

Puede asimismo verificarse si un nombre de dominio ya ha sido registrado, efectuando una búsqueda en la web del registrador o haciendo una búsqueda como la que permite UWhois.

Al elegir el nombre de dominio de la empresa, dependiendo de dónde lo registremos, podremos optar por uno común o genérico, pero hay que tener en cuenta que si se escoge un nombre distintivo, los usuarios podrán recordarlo y buscarlo con más facilidad. Lo mejor sería que fuera lo suficientemente diferente como para poder ser protegido en virtud de la legislación en materia de marcas (ya que los nombres de dominio pueden protegerse como marcas en algunos países). Si escogemos un nombre de dominio muy común (por ejemplo "*good software*"), nuestra empresa encontrará dificultades considerables para hacerse una reputación especial con este nombre y nos resultará aún más difícil impedir a terceras partes utilizar nuestro nombre para hacernos competencia.

Se deberían escoger nombres de dominio que no sean la marca de otra empresa, particularmente de una marca bastante conocida. Esto se debe a que, para la mayoría de las legislaciones, el registro de una marca ajena como nombre de dominio equivale a la infracción de una marca, conocida asimismo como "ciberocupación", y en ese caso la empresa debe transferir o anular el nombre de dominio, además de pagar daños y perjuicios.

Asimismo, todos los nombres de dominio registrados en los gTLD como .com, así como numerosos nombres de dominio registrados en los ccTLD, están sujetos a un procedimiento

de solución de controversias que permite al titular del comercio o servicio hacer cesar la ciberocupación de su marca.

Existen varias bases de datos en Internet donde se puede verificar si el nombre de dominio que hemos elegido es una marca registrada en algún país. La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) ha creado un portal de bases de datos sobre marcas para facilitar la búsqueda.

¿Qué puedo hacer si alguien está utilizando el nombre de mi empresa como nombre de dominio? Algunas personas sin escrúpulos se han dedicado a la ciberocupación, por lo general con el propósito de exigir dinero al titular legítimo del nombre o de inducir a engaño o confundir a los consumidores. Si nuestra marca de comercio o de servicio son objeto de ocupación ilegítima, existe un procedimiento muy simple que puede realizarse *on line* y por medio del cual un experto independiente decide si el nombre de dominio nos debe ser restituido, e insta a los registradores a respetar esta decisión.

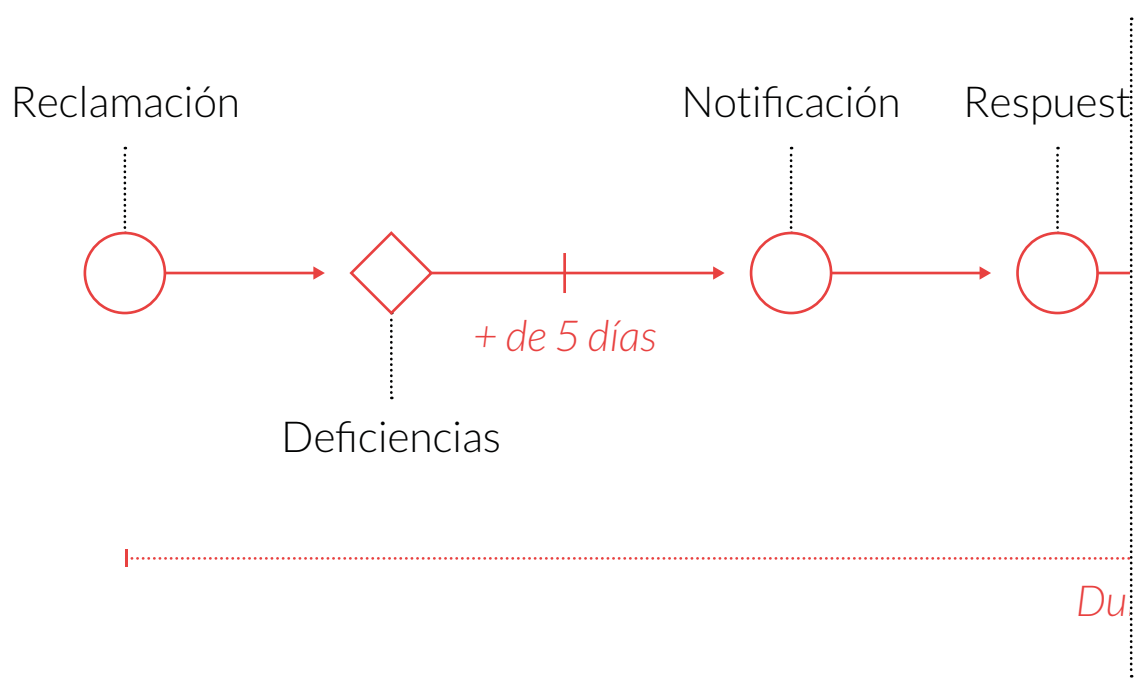
Cuando un dominio ha sido registrado, existe la posibilidad de adquirirlo a partir de una negociación con su titular. Existen, de hecho, **plataformas de compraventa de dominios** como Sedo o GoDaddy, donde los vendedores ponen un precio de venta del dominio, disponible para cualquier comprador que lo requiera, en varias modalidades:

- Asignación de precios fijos para la compra del dominio.
- Posibilidad de que el comprador envíe una propuesta de compra e inicie una negociación directa con el vendedor para hacerse con el dominio.
- Subastas dentro de la plataforma.

- Servicio de *brokerage*, en el cual un agente especializado ayuda a la empresa interesada en un dominio a adquirirlo aunque no se encuentre a la venta.

En caso de no llegarse a un acuerdo entre comprador y vendedor, existe una Política Uniforme de Solución de Controversias (Política UDRP) establecida por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), como resultado de su proceso sobre los nombres de dominio de Internet, y aprobada posteriormente por la ICANN. Este procedimiento sirve para dirimir las controversias entre las partes que se disputan la titularidad de un dominio de primer nivel:

FIGURA 5.2. EJEMPLO DE PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN DE DOMINIOS ANTE LA OMPI

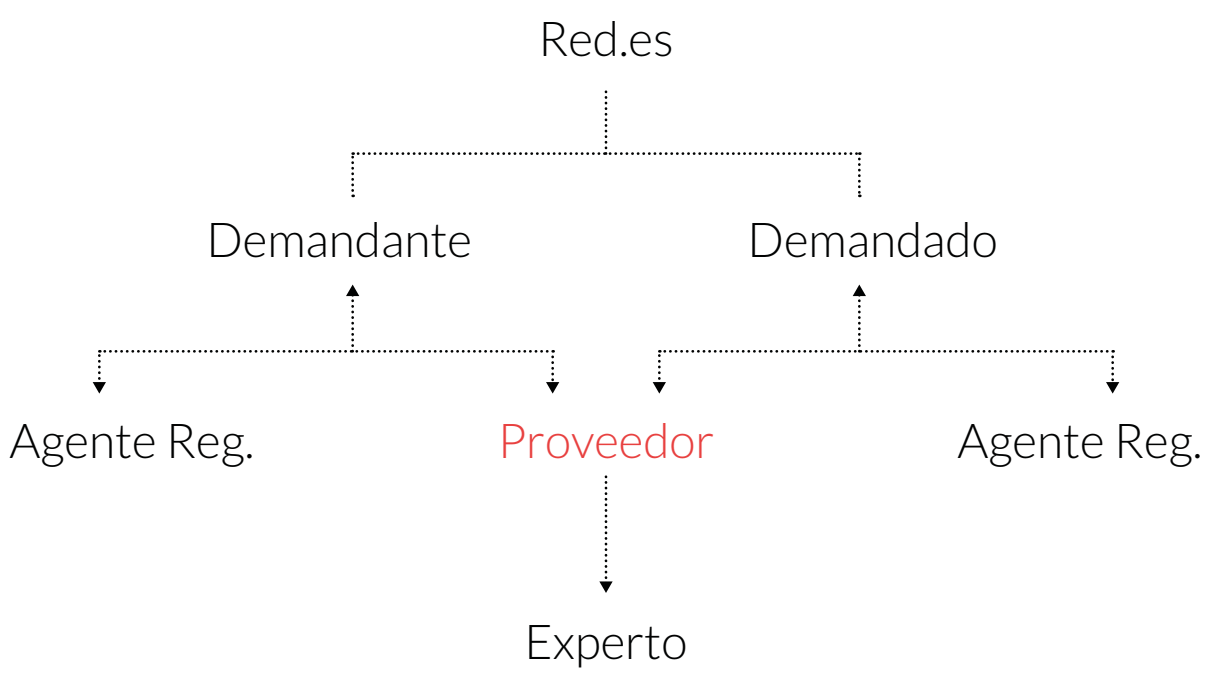


Además de las marcas, es aconsejable evitar los nombres de dominio que incluyan ciertas palabras controvertidas tales como topónimos (por ejemplo, Champagne, Beaujolais, etc.); nombres de personas famosas; denominaciones genéricas de sustancias farmacéuticas; organizaciones in-

ternacionales, y nombres comerciales (por ejemplo, de otra empresa), que puedan interferir con los derechos de terceras personas o sistemas internacionales de protección.

En el caso español, el organismo gestor del ccTLD **.es** es el organismo público Red.es, que dispone de un sistema de resolución de controversias similar al existente en la OMPI, en el que, a través de un sistema de arbitraje, se dirime cuál de las partes tiene el derecho a la posesión del dominio en cuestión.

FIGURA 5.3. SISTEMA DE RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS DE RED.ES



5.4.4. Protección de la propiedad intelectual de la empresa

El sitio web y todos sus contenidos son, indudablemente, objeto de protección jurídica regulada en la normativa vigente de propiedad intelectual, que establece mecanismos en una doble vertiente: por un lado, la protección de los con-

tenidos de autor creados en la propia empresa, y, por otro, el aseguramiento de que el uso que hace esta de contenidos creados por terceros no vulnera sus derechos.

5.4.4.1. Protección de todos aquellos contenidos protegidos por derecho de autor creados en nuestra empresa

Las medidas a adoptar pueden consistir, por ejemplo, en:

- Registrar un nombre de dominio, según las indicaciones del apartado anterior. Si el nombre de dominio también puede registrarse como marca, convendrá hacerlo, puesto que de este modo la empresa podrá hacer valer más adecuadamente sus derechos contra quienes intenten utilizar el nombre para comercializar productos y servicios similares, e impedirá a otros registrar el mismo nombre como marca.
- Considerar la posibilidad de patentar los métodos comerciales utilizables en Internet en los países en los que se contemple ese tipo de protección.
- Registrar la web y los elementos protegidos por derecho de autor en las oficinas correspondientes de los países en los que se prevea esta opción.
- Considerar la suscripción de una póliza de seguros que cubra los costos jurídicos en caso de que se tengan que iniciar acciones contra los infractores. Es necesario asegurarse de dejar constancia de este hecho, por ejemplo, publicando un aviso en la web de la empresa, con lo que se podría disuadir a posibles infractores.

- Comunicar al público que el contenido está protegido: muchas personas dan por sentado que el material de la web puede utilizarse libremente, por lo que conviene recordar a los usuarios que la empresa posee determinados derechos de propiedad intelectual. Esta comunicación se incluye habitualmente en los avisos legales de las páginas.
- Comunicar, asimismo, a los usuarios que visitan la web qué uso pueden hacer del contenido; de este modo sabrán al menos qué usos están permitidos (por ejemplo, si pueden crear enlaces con el sitio, descargar e imprimir material y en qué condiciones), y con quién ponerse en contacto para obtener la autorización que corresponda.
- Firmar contratos de cesión de derechos de explotación con todos aquellos trabajadores que desarrollen contenidos creativos o de programación informática protegidos por derecho de autor, a fin de que la titularidad de los mismos sea siempre propiedad de la empresa. Como protección adicional, la empresa puede inscribir dichos contenidos en los pertinentes registros de la propiedad intelectual.

5.4.4.2. Aseguramiento de que la utilización que hace la empresa de contenidos creados por terceros no vulnera ningún derecho de autor

Esto es de aplicación a todo tipo de contenidos ajenos: fotografías, documentos, audios, vídeos, etc. Para ello, se deberá recabar la autorización de los autores de los contenidos a fin de poder reproducir y comunicar públicamente los contenidos sujetos a derechos de autor. La autorización se plas-

mará en un contrato de cesión de derechos de autor con el titular de los mismos, bien directamente, bien a través de las pertinentes entidades de gestión (CEDRO, SGAE, PROMUSICAE, etc.).

5.4.5. Protección de la marca

Otra materia especialmente controvertida ha sido el respeto a la normativa vigente en una acción tan extendida como el uso de anuncios patrocinados en la modalidad de pago por clic (Google Adwords o Facebook Ads, por ejemplo). Es bastante frecuente, por ejemplo, encontrar en las búsquedas enlaces patrocinados que utilizan marcas de terceros para las cuales los anunciantes no han obtenido el consentimiento de sus legítimos titulares, con lo que se plantea la cuestión de si existe una vulneración de la marca o un acto de competencia desleal.

Otro caso discutible que se produce de forma habitual es que se incluyan en las metaetiquetas de una web marcas de terceros, para conseguir un posicionamiento aprovechándose de la reputación ajena.

Para la evaluación de la legalidad de este tipo de acciones, las referencias normativas son la Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas y la Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal. La Ley de Marcas confiere al “titular de la marca la potestad de utilizarla exclusivamente en el tráfico económico” y la Ley de Competencia Desleal “considera desleal el aprovechamiento indebido, en beneficio pro-

pio o ajeno, de las ventajas de la reputación industrial, comercial o profesional adquirida por otro en el mercado."

Con independencia de las posibles acciones judiciales que podamos llevar a cabo en defensa de nuestra marca, Google [12] cuenta con un procedimiento propio de reclamaciones, mediante el que valora caso por caso si existen actos perjudiciales para las marcas registradas. Se recomienda, a modo de buena práctica, comunicar a Google cuáles son los terceros que están autorizados a utilizar la marca, para garantizarles su uso y una posición preferente, situación habitual, por ejemplo, en casos en los que el fabricante autoriza a sus distribuidores al uso de la marca en los sistemas de publicidad en buscadores.

Una de las sentencias pioneras en España ha sido la del caso de Masaltos.com, que prohíbe a los competidores usar esta marca registrada como *metatag* en el código fuente y como palabra clave o *keyword* en Google Adwords o buscadores similares.

Del mismo modo, el Tribunal de Justicia de la Unión Europea prohibió a eBay el uso de su marca como palabra clave con fines publicitarios (véase el caso L'Oréal contra Ebay).

5.5. Los sellos de calidad como dispositivos de confianza

Los sellos de calidad constituyen una utilidad más, destinada a reforzar la confianza de los usuarios en los vendedo-

res *on line*, tanto a nivel nacional como internacional, mediante tres herramientas fundamentales:

1. **Un conjunto de normas deontológicas integradas en su código ético:** recogen compromisos de autorregulación que deben cumplir los asociados en aspectos como: comunicaciones comerciales, comercio o transacciones económicas con consumidores y seguridad en las transacciones, protección de la infancia, accesibilidad, usabilidad, y privacidad y protección de datos.
2. Un mecanismo de aplicación de esas normas que se encargue de resolver las controversias y reclamaciones que se presenten.
3. Un sello de confianza a modo de logotipo que permita identificar a las empresas y compañías adheridas a este sistema de autorregulación.

Entre los nacionales, podemos destacar Confianza Online. Este sello cuenta con el reconocimiento oficial de la Comisión Europea, el Instituto Nacional del Consumo, y la Agencia Española de Protección de Datos, entre otros.

Entre los internacionales, podemos destacar Trusted Shops, entidad que evalúa a los vendedores atendiendo a más de 70 criterios individuales, entre ellos: la solvencia, la transparencia de los precios, el servicio al cliente y la protección de datos. A quien cumpla con dichos criterios le otorga su sello de calidad. Más de 17.000 tiendas *on line* europeas ya disponen de este sello.

La comprobación que realiza se basa en la satisfacción de los requisitos que exigen las organizaciones de protec-

ción de los consumidores, y la legislación nacional y europea, y supone una **estandarización de criterios comunes, que puede resultar especialmente útil en proyectos de internacionalización**. Estos criterios de calidad evolucionan constantemente y se adaptan para reflejar los últimos desarrollos que se den en la jurisprudencia y la protección de los consumidores.

Por otro lado, Trusted Shops también ofrece a los propietarios de tiendas una solución de valoración de los clientes, que incluye componentes de *marketing* de gran difusión, servicios de relaciones públicas e información sobre novedades jurídicas.

En resumen, los servicios que ofrece son:

TABLA 5.3.

Sello de calidad a modo de logotipo que permite identificar a las tiendas adheridas a este sistema.
Valoración del vendedor: los compradores valoran en una tienda la entrega, el producto y el servicio de atención al cliente.
Protección al comprador: los compradores quedan asegurados, al menos durante 30 días, contra la pérdida del valor de la compra en caso de que no se efectúe el envío o en caso de la devolución de los bienes.
Servicio de mediación y de atención al cliente: en casos de garantías que estén sujetas a la protección al comprador, ofrecen un servicio de atención al cliente, así como un sistema *on line* para su tramitación. También ponen a disposición de los clientes juristas internacionales especializados en temas mercantiles.

5.6. Fiscalidad del comercio electrónico

Algo especialmente controvertido en el ámbito del comercio electrónico internacional, habitualmente por falta de legislación específica al respecto en muchos países, son los aspectos fiscales. En este sentido, debemos distinguir dos tipos de regímenes: fiscalidad directa y fiscalidad indirecta.

5.6.1. Fiscalidad directa

El primero hace referencia a los impuestos directos que gravan el comercio electrónico, y que no presentan diferencia alguna con los aplicables al comercio tradicional y demás actividades económicas: IRPF, Impuesto con Sociedades e Impuesto sobre la Renta de no residentes.

Sin embargo, y a diferencia del mundo físico, en el espacio virtual de Internet existen problemas específicos que se plantean a la hora de aplicar los postulados tradicionales de la fiscalidad sobre las transacciones de comercio electrónico:

- **Dificultad de identificación del sujeto pasivo y de localización del hecho imponible**, lo que hace difícil conocer qué legislación se debe aplicar en cada caso. Es notoria la polémica existente en la actualidad sobre la "ingeniería fiscal" de las grandes empresas de Internet, cuya dimensión internacional les facilita la no imputación de ingresos en determinadas haciendas locales.

- **Dificultad para calificar las rentas obtenidas**, especialmente en aquellos casos en que los bienes se encuentran digitalizados (por ejemplo, diferencia de tipo impositivo entre libros y *eBooks*). Una calificación incorrecta podría implicar una doble imposición, o la no imposición.
- Dificultad para aplicar el concepto tradicional de *territorialidad*, utilizado por todas las legislaciones fiscales del mundo. Por ejemplo, ¿dónde se ha realizado un acuerdo hecho por videoconferencia?
- Distorsiones introducidas en la prestación de servicios digitales dentro y fuera de la UE. La perseguibilidad de un servicio que se presta digitalmente dependerá en gran medida de la disponibilidad de tiempo y recursos por parte de las agencias tributarias locales, toda vez que no existe un despacho físico de la mercancía, y, por tanto, se dificulta aún más su control.

Dentro de la fiscalidad directa, el concepto clave a efectos de identificación de la normativa aplicable es el de **establecimiento permanente (EP)**, definido como un lugar fijo de negocios mediante el que una empresa realiza toda o parte de su actividad, lo que implica los siguientes requisitos:

- Obligada utilización de una instalación, centro o emplazamiento desde el cual se desarrolla la actividad.
- Fijeza o vinculación de las instalaciones a un lugar o espacio físico determinado, con cierto grado de permanencia temporal.
- Necesidad de que la actividad sea productiva y contribuya al beneficio global de la empresa.

➤ En definitiva, disponer de un **lugar fijo de negocios**, considerando la sede de la empresa aquella localización.

Por tanto, quedan excluidos del ámbito fiscal los centros de proceso de datos, *hosting* y demás instalaciones técnicas que sean meros instrumentos operativos que, por razones de eficiencia, seguridad o coste, no se encuentren ubicados en el mismo territorio geográfico del lugar fijo de negocios.

La OCDE plantea agregar otros términos que permitan dilucidar más fácilmente la existencia de un establecimiento permanente, entre los que podríamos señalar algunos como:

- la orientación de la publicidad hacia un determinado país, o
- la vinculación de manera habitual con empresas de envío de mensajería de carácter nacional.

Todo ello va encaminado a lograr que se fiscalicen completamente las rentas que se obtengan a través de las operaciones de comercio electrónico.

La normativa europea, por ejemplo, establece que, según la Directiva 2006/112/CE, se considerará que un sujeto pasivo tiene la sede de su actividad económica **en el lugar en el que se ejerzan las funciones de administración central de la empresa**. Para esta determinación, se tendrá en cuenta el sitio en el que se tomen las decisiones fundamentales relacionadas con la gestión general de la empresa, el domicilio social y el lugar en el que se reúna la dirección.

Cuando estos criterios no permitan determinar con certeza dónde radica la sede de la actividad económica, el cri-

terio que prevalecerá es el primero de ellos, es decir, el lugar en el que se tomen las decisiones fundamentales relacionadas con la gestión general de la empresa.

Muchos negocios *on line* aprovechan las facilidades que dan algunos países o zonas (como Irlanda, Malta, Gibraltar...) para el establecimiento de empresas, lo que obliga a un cuidadoso análisis de los pros y los contras de la instalación en unos u otros países. Por ejemplo, el caso de Irlanda es notoriamente conocido por la existencia de un menor tipo impositivo para el Impuesto de Sociedades (12,5%); desgravaciones fiscales por inversiones en I+D, formación y tecnología, etc., lo que ha impulsado a muchas empresas de Internet norteamericanas a establecer su sede social europea en dicho país, al igual que en otros que también poseen normativas fiscales favorables (caso de Luxemburgo o Suiza). Sin ir más lejos, en el ámbito español, la fiscalidad canaria ofrece ventajas singulares para empresas radicadas allí, merced al Régimen Económico y Fiscal de Canarias (REF), que es un conjunto de medidas de incentivos para el desarrollo económico y social de las islas, en la que se disponen fiscalmente tan ventajosos como la Reserva para Inversiones en Canarias (RIC) 13 o la Zona Especial Canaria (ZEC) 14 .

Adicionalmente, en abril de 2013 la Agencia Tributaria puso en marcha la Oficina Nacional de Fiscalidad Internacional (ONFI), que se encargará de realizar, entre otras tareas, la planificación centralizada de actuaciones en materia de fiscalidad internacional. Una de las áreas concretas de revisión es lo que se ha venido considerando la "planifi-

cación fiscal agresiva" de multinacionales en la que se podría encuadrar este tipo de discusiones:

- Anuncio de investigación de la llamada "economía digital" en 2014, con dos grandes áreas de actuación:
  - Fabricantes o prestadores de servicios que comercializan sus bienes o servicios a través de Internet, al objeto de garantizar la correcta tributación en España de las rentas generadas en la actividad económica
  - Personas físicas o entidades titulares de páginas web receptoras de publicidad, para asegurar la adecuada tributación de los ingresos publicitarios en nuestro país.
- Revisión de las cantidades declaradas para importaciones de bienes de pequeña cuantía. La existencia de una parte cada vez mayor de importaciones unitarias (procedentes de compras B2C) obliga a revisar los mecanismos de control que son, en función de su tamaño, menos exigentes que para los casos de importaciones B2B, habitualmente sujetas a un mayor escrutinio por parte de las autoridades aduaneras.

5.6.2. Fiscalidad indirecta

En cuanto a la fiscalidad indirecta (sobre todo, aplicación del IVA, sin perjuicio de otro tipo de impuestos especiales), la determinación de su aplicabilidad viene determinada por tres criterios fundamentales:

1. Si lo que vende la empresa es un producto o un servicio.
2. Si el cliente es una empresa (B2B) o un particular (B2C).
3. Si la entrega del bien o la prestación del servicio se dan en territorio comunitario o extracomunitario.

En función de estos tres criterios, será o no de aplicación el IVA (matriz de decisión que deberá ser programada en la plataforma tecnológica a efectos de asignar el IVA correspondiente).

Por ejemplo, en el caso de compañías europeas, el tipo de IVA aplicable a las ventas de productos realizadas a consumidores finales se corresponde con el vigente en el lugar donde esté establecida la empresa, independientemente del Estado de la Unión Europea en el que resida el consumidor. Esto es: si la empresa está en España y el consumidor reside en Francia, el tipo de IVA aplicable, en su caso, es el tipo de IVA general vigente en España, el 21%. No obstante, si las ventas de nuestra firma en ese Estado sobrepasan un determinado volumen –de 35.000 euros a 100.000 euros según el país miembro–, tendremos que registrarnos a efectos de IVA en ese Estado y aplicar el tipo de IVA que corresponda.

TABLA 5.4. UMBRALES ANUALES DE FACTURACIÓN ON LINE POR PAÍSES DE LA UE DE CARA AL IVA

Austria	35. 000 €
Bélgica	35. 000 €
Bulgaria	70. 000 BGN

Chipre	35. 000 €
República Checa	1. 140. 000 CZK
Dinamarca	280. 000 DKK
Estonia	35. 000 €
Finlandia	35. 000 €
Francia	100. 000 €
Alemania	100. 000 €
Grecia	35. 000 €
Hungría	8. 800. 000 HUF
Irlanda	35. 000 €
Italia	35. 000 €
Letonia	24. 000 LVL
Lituania	125. 000 LTL
Luxemburgo	100. 000 €
Malta	35. 000 €
Países Bajos	100. 000 €
Polonia	35. 000 PLN
Portugal	35. 000 €

Rumanía	118. 000 RON
República Eslovaca	35. 000 €
Eslovenia	35. 000 €
España	35. 000 €
Suecia	320. 000 SEK
Reino Unido	70. 000 GBP

En el caso de envíos a Canarias, las ventas de productos realizadas a consumidores finales que residan allí están exentas de IVA y será el comprador canario el que deba pagar en destino el IGIC, los costes de aduana y de despacho en el momento en que reciba el producto.

TABLA 5.5.

Entregas intracomunitarias (adquiriente UE)	
Empresa o profesional (B2B)	El IVA se aplica en destino mediante autorrepercusión, si el cliente aporta el número del IVA
Particular (B2C)	IVA español, salvo aplicación del régimen especial de ventas a distancia

Adquisiciones intracomunitarias (proveedor UE)	
Empresas o profesional (B2B)	El IVA se aplica en España, mediante autorrepercusión, si el cliente aporta el número de IVA
Particular (B2C)	IVA del Estado miembro

Dado el régimen aplicable, es importante destacar que, en el caso de ventas intracomunitarias, hay que tener en cuenta que **corresponde al vendedor la verificación de que su cliente es un cliente profesional (B2B) o un consumidor final (B2C),** a los efectos de aplicar el IVA en origen (caso de los envíos B2C, si no se traspasan los umbrales de venta por país indicados anteriormente) o de invertir el sujeto pasivo, de forma que sea el cliente profesional localizado en un país comunitario el obligado a la autorrepercusión del impuesto (caso de B2B).

A este procedimiento se puede acceder manualmente mediante la consulta al llamado registro VIES (*VAT Information Exchange System*) o automatizar la comprobación mediante un *web service* dentro de la plataforma de comercio electrónico, como puede verse en las figuras siguientes.

FIGURA 5.4. (A) FLUJO DE COMPROBACIÓN DE LA EXISTENCIA DE UN NIF INTRACOMUNITARIO A LOS EFECTOS DE NO APLICACIÓN DEL IVA EN ORIGEN

FIGURA 5.5. (B) FLUJO DE COMPROBACIÓN DE LA EXISTENCIA DE UN NIF INTRACOMUNITARIO A LOS EFECTOS DE NO APLICACIÓN DEL IVA EN ORIGEN

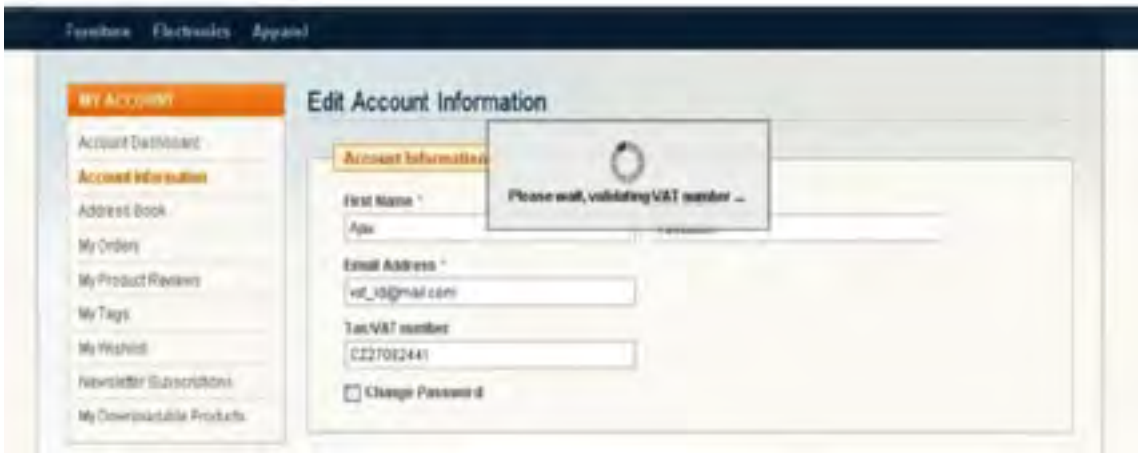


FIGURA 5.6. (C) FLUJO DE COMPROBACIÓN DE LA EXISTENCIA DE UN NIF INTRACOMUNITARIO A LOS EFECTOS DE NO APLICACIÓN DEL IVA EN ORIGEN

Como hemos comentado al inicio, uno de los criterios determinantes en la aplicación del IVA es la diferencia entre la venta de productos o servicios: existe un régimen especial del IVA para los **servicios prestados por vía electrónica**, es decir, aquellos servicios que consistan en la transmisión enviada inicialmente y recibida en destino por medio de equipos de procesamiento, incluida la comprensión numérica y el almacenamiento de datos, y enteramente transmitida, transportada y recibida por cable, radio, sistema óptico u otros medios electrónicos.

Entre otros, se consideran servicios prestados por vía electrónica, los siguientes:

- Suministro y alojamiento de sitios informáticos.
- Mantenimiento a distancia de programas y equipos.
- Suministro de programas y su actualización.
- Suministro de imágenes, texto, información y la puesta a disposición de bases de datos.
- Suministro de música, películas, juegos, incluidos los de azar o de dinero y de emisiones y manifestaciones políticas, culturales, artísticas, deportivas, científicas o de ocio.
- Suministro de enseñanza a distancia.

El hecho de que el prestador de un servicio y su destinatario se comuniquen por correo electrónico no implica, por sí mismo, que el servicio se considere que se ha prestado por vía electrónica.

La Directiva 2002/38/CE del Consejo, de 7 de mayo de 2002, ha establecido el marco aplicable en toda Europa a las prestaciones de servicios por vía electrónica. Esta directiva diferencia entre dos situaciones:

1. Cuando quien presta el servicio está ubicado en España o en algún otro Estado miembro de la UE.
2. Cuando quien presta el servicio está establecido fuera de la UE y no dispone en España (Península y Baleares) ni en otro Estado miembro de ningún establecimiento permanente desde el que prestar estos servicios y, además, no está obligado, por otros motivos, a estar identificado en la UE.

El criterio de aplicación del IVA varía en función de esto y, desde el 1 de enero de 2015, rigen las obligaciones fiscales en materia de imposición indirecta de cada país de destino, lo que supone un costoso deber de cumplimiento legal para las empresas en cuestión.

Desde el 1 de enero de 2015, las tiendas *on line* deben aplicar el tipo de IVA del país de origen del consumidor, lo que obliga a las tiendas a conocer el lugar de domicilio o residencia del consumidor y a registrarse a efectos de IVA en ese país.

Sin embargo, para evitar que las empresas tengan que darse de alta en cada país, pueden voluntariamente registrarse una sola vez a través de una ventanilla única denominada MOSS, por sus siglas en inglés (*Mini One Stop Shop*) y realizar una declaración única de IVA para las ventas realizadas en cualquiera de los 28 países de la Unión Europea.

El objetivo es simplificar las obligaciones del IVA y que desde un único país se satisfagan, mediante este procedimiento, todas las obligaciones fiscales relativas a la venta *on line* en el entorno europeo.

CAPÍTULO 6

Operaciones y logística

CAPÍTULO ANTERIOR

CAPÍTULO SIGUIENTE

En el presente capítulo abordaremos uno de los principales desafíos de cualquier estrategia digital: la logística. Analizaremos las variables específicas de la logística on line*, con grandes diferencias con la tradicional, así como sus principales procesos, métricas y estrategias, que variarán sustancialmente en función de los mercados de destino.*

6.1. Qué se entiende por logística *on line*

Una de las claves para estimular el crecimiento del escaso 16,4% que ha supuesto últimamente el comercio *on line* desde el exterior con España es la **destrucción de barreras logísticas**. El retraso de la economía digital española frente a nuestros homólogos europeos hace que, por ejemplo, sean, por término medio, más caros los portes desde España a Alemania que a la inversa, lo que supone, evidentemente, un grave problema para la competitividad de nuestro entorno digital.

Podemos definir el proceso de logística *on line* (también llamado *e-fulfillment*) como la **integración de personas, procesos y tecnologías con el fin de conseguir la satisfacción del cliente antes, durante y después de una experiencia de compra por Interne**t. Como hemos visto, no solo es un área especialmente crítica para el éxito de la tienda *on line* internacional, sino también para la viabilidad del plan de negocio: **productos con un precio excesivamente bajo o con logística compleja pueden dar al traste con cualquier estrategia de venta *on line* directa (*cross-border*), obligando a la empresa a trabajar según modelos basados en sistemas de almacenamiento locales**.

En el presente capítulo analizaremos los elementos que componen la logística de una tienda digital o comercio electrónico en los modelos B2C, así como sus diferentes fases de implantación.

Como cuestión previa, hay que tener en cuenta las principales diferencias existentes entre los modelos logísticos *off line* y los derivados de la venta *on line* en los modelos de comercio electrónico B2C, ya que pasamos de:

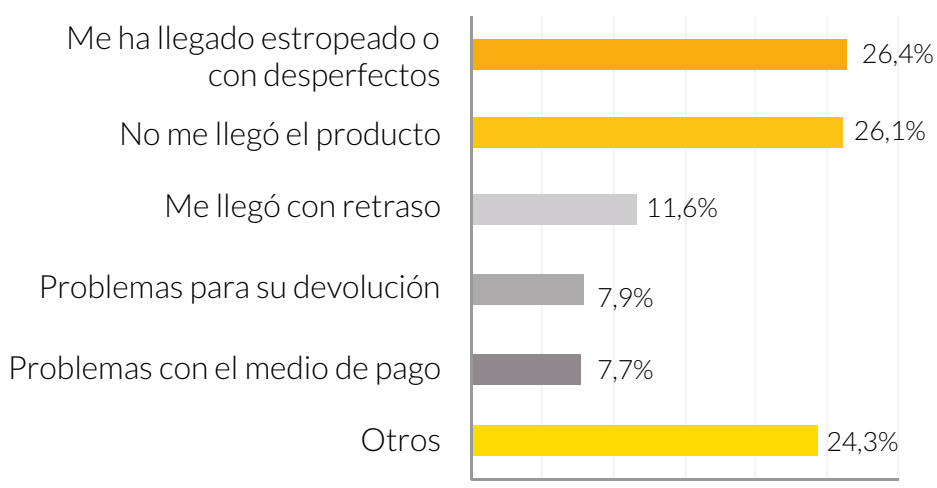
- Un modelo de logística masiva a una logística unitaria. La estructura logística tiene que estar preparada para una nueva tipología de envíos que afecta a todo el proceso de almacenamiento, empaquetado y entrega.
- Envíos derivados del canal *off line*, con un precio determinado, a envíos *on line* que tendrán un precio menor, al ser envíos más reducidos en cuanto a número de unidades.
- Un cliente estable, conocido y geográficamente localizado (en el caso de los fabricantes, los clientes son los integrantes de su canal de distribución), a un comprador esporádico, desconocido y en una localización geográfica dispersa.
- Una logística planificada, basada en estadísticas y datos históricos, a una logística no planificada y dependiente del cliente final (paso del *push* al *pull*).
- En muchos casos, un pedido estándar basado en grandes cargas (contenedores, palés) a pedidos personalizados, despachados habitualmente en sistemas de paquetería.

Existen **notables diferencias en cuanto a la estrategia logística**, en función del tipo de producto y del mercado al

que nos dirijamos. No es lo mismo el material de oficina, donde el producto apenas cambia de año en año (grapadoras, bolígrafos, papel, post-it, etc.) y donde un exceso de compra puede recuperarse mediante su venta más adelante, que mercados como el de la moda o la alta tecnología, donde cualquier exceso en las compras puede haber que venderlo a precio de saldo en apenas unas semanas o asumir las pérdidas por la falta de venta de este producto.

Lo que resulta evidente es que gran parte de los problemas de los compradores *on line* están ligados en mayor o menor medida a problemas en el proceso logístico:

FIGURA 6.1. ¿QUÉ TIPO DE PROBLEMAS HA TENIDO EN LAS COMPRAS REALIZADAS POR INTERNET?



Las **métricas tradicionales** de la logística *on line* inciden precisamente en el control de un proceso que representa uno de los mayores retos en una estrategia de comercio electrónico internacional:

- ***Click-to-delivery***: mide el proceso de compra hasta el momento de recepción real por parte del cliente. Varía mucho dependiendo del alcance geográfico del proyecto, siendo el plazo estándar en España de entre 1,5 y 2,5 días.

- **Porcentaje de satisfacción**: normalmente medido a través de una encuesta directa a los usuarios sobre el proceso de entrega ("¿Recomendaría nuestro proceso de entrega a un amigo?"), donde una tienda excelente debería obtener un *promoted score* (índice de recomendación) del 95% o superior.
- **Porcentaje de incidencias**: se mide dividiendo el número de incidencias sufridas (pérdidas, daños, hurtos, etc.) entre el total de envíos. Un buen índice debería estar por debajo del 0,05%, aunque esto puede variar mucho dependiendo del enfoque internacional del proyecto.

6.2. Aspectos clave del proceso logístico

6.2.1. Aprovisionamiento del producto

Como se ha visto,, el primer paso necesario en la logística de un comercio electrónico, al igual que en los negocios tradicionales, es disponer de un producto que ofrecer al potencial cliente. Para ellos, tenemos dos alternativas:

1. Que nuestra empresa fabrique el producto.
2. Que se lo compremos a un tercero, al proveedor que nos pueda abastecer en el proceso de venta.

En ambos casos, a efectos logísticos, lo siguiente que hay que preguntarse es si disponemos de un **almacén donde depositar la mercancía hasta el momento de darle salida**. En este punto, deberemos tener en cuenta el ciclo de vida del producto a la hora de planificar el número de unidades que vamos a comprar para su venta posterior.

Una vez tengamos claro lo que queremos vender y los mercados de destino, debemos proceder a la selección de los proveedores del producto. Para ello tendremos que decidir:

- **La localización geográfica de los proveedores**. La ubicación de los proveedores respecto de la situación de nuestro almacén hay que tenerla en cuenta al objeto de decidir qué vías de transporte se van a utilizar (marítimo, aéreo, terrestre) y así poder calcular los costes que va a acarrear el traer la mercancía hasta el almacén y, si es necesario, los trámites burocráticos necesarios para importarla en el caso de que los proveedores sean extracomunitarios. Una posible ventaja competitiva de un proveedor español frente a un americano en el mercado europeo, por ejemplo, es su cercanía logística al comprador potencial, algo que hay que tener en cuenta en nuestro plan de negocio.

- **Plazos de entrega de los productos disponibles para la venta.** Aspecto fundamental en la relación con los proveedores, ya que es la empresa la que debe poder atender los pedidos en el menor plazo posible en caso de que se produzca una rotura de *stock*, sin perder ni la venta ni el cliente. Asimismo, deberá tener en cuenta las

posibilidades de servicio que le ofrecen los proveedores, al objeto de minimizar el *stock* que debe almacenar. **Cuanto menor sea el plazo de reposición por parte de los proveedores, menores serán nuestras necesidades de *stock* disponible**, y, por tanto, menores los gastos de almacenaje y de pago anticipado de compras.

Por ejemplo, las dudas sobre el nivel de servicio logístico por parte de sus proveedores impulsaron a Amazon a desarrollar una extensa red de almacenes por todo el mundo (con el consiguiente nivel de inversión) para poder completar el "mantra" de excelencia en los servicios de almacenamiento, entregas y devoluciones que se supone que caracteriza a la compañía.

En este sentido, **disponer de proveedores integrados en nuestra cadena de valor que permitan una rápida reposición del producto puede representar una gran ventaja competitiva.**

La negociación con los proveedores pasa por la optimización de los siguientes aspectos:

- **Obtener el mejor precio posible** mediante la compra de cantidades mínimas, lotes, múltiplos... lo cual debe ser considerado en las políticas de aprovisionamiento y de cara a la optimización de costes de la empresa.
- **Planificar adecuadamente la demanda**, al objeto de conocer cuándo se acerca el final del ciclo del producto, y evitar la acumulación de existencias que sean difíciles de liquidar.

- **Negociar las condiciones de pago:** Hay que considerar las condiciones de pago que nos ofrece el proveedor (efectivo, 30 días, 60 días...) para gestionar correctamente las necesidades de tesorería de la empresa.

Este aspecto de la venta *on line* es, en empresas que manejan grandes volúmenes de venta en Internet, una fuente de ingresos nada despreciable, ya que **estamos vendiendo al contado a los clientes mientras que estamos pagando en un plazo mayor a los proveedores**, lo que permite tener un flujo de tesorería positivo que será tanto más positivo cuanto mayor sea el volumen de negocio *on line*.

En cualquier caso, una primera decisión relacionada con el producto consiste en **decidir la inversión en el *stock* inicial**, aspecto para el que se dispone de una referencia estadística ni de un histórico de la demanda del producto. La empresa deberá fijarla de forma ni demasiado ambiciosa ni demasiado prudente, ya que si el *stock* no es suficiente podríamos estar atrayendo muchos consumidores a nuestra tienda y después ser incapaces de atender los pedidos al estar faltos de existencias.

En el caso de disponer de proveedores internacionales, adicionalmente hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Negociar los envíos con arreglo a un contrato en el que figuren las condiciones en que se realizará el transporte desde el origen hasta destino, así como la cobertura y transferencia de riesgos, según los Incoterms elegidos.

- Definir los **gastos de gestión aduanera de importación** en territorio comunitario y el transporte hasta nuestro almacén, una vez realizadas las gestiones administrativas. Estas actividades son realizadas por empresas especializadas (transitarios) y/o agentes autorizados de aduanas, en lo que habitualmente se considera una actividad externalizable. Dicha externalización podrá realizarse de forma global –contratando empresas que puedan realizar todos los pasos del proceso (normalmente compañías internacionales de transporte)–, o bien encargando a agentes independientes cada una de las tareas, lo cual puede resultar más económico desde un punto de vista de coste directo, pero requiere una mayor supervisión y control de todo el proceso por parte de la empresa.

Una vez realizado el primer aprovisionamiento y puesta en marcha la venta de productos, hay que abordar el proceso de reabastecimiento. Hay dos grandes modelos para realizar estos cálculos:

1. **Sobre la base de un *stock* de seguridad**: según van produciéndose las ventas, calculamos la duración estimada hasta agotar el almacenamiento actual. Si somos una empresa fabricante, conoceremos los plazos de fabricación necesarios para reponer existencias. Si nuestra estrategia está basada en proveedores externos, sabremos cuándo realizar un nuevo pedido de mercancía.
2. **Modelos estadísticos basados en datos históricos**: estos modelos, basados en herramientas de inteligencia de

negocio, son capaces de detectar tendencias que nos indiquen los nuevos volúmenes de compra en función de la estacionalidad del producto.

En todo el proceso de aprovisionamiento, un **factor clave es la integración con la plataforma de comercio electrónico**: hay que tener en cuenta que la información que mostramos al usuario final puede variar dinámicamente en función de las condiciones de *stock* de un producto determinado (pensemos en las opciones de que se agote, por ejemplo, un color o una talla determinados) y que, además, esta información no depende solo de nuestros sistemas internos, sino de los datos que ofrezcan sistemas externos (de nuestros vendedores, por ejemplo, en modelos de *dropshipping* [15] o de nuestro proveedor logístico, si decidimos, por ejemplo, externalizar el servicio de almacenamiento de nuestro *stock* con él).

En este sentido, las principales plataformas de comercio electrónico de *Open Source Software* (OSS) –Magento, Prestashop, etc.–, cuentan con módulos personalizables que se adaptan a las necesidades de empresas de muy distinto tamaño y están preparadas para conectarse con el proveedor de logística de una manera rápida y sencilla. Un punto importante, por tanto, para la elección de un proveedor logístico es **trabajar con operadores que tengan desarrollados los correspondientes *plugins* de conexión con las plataformas mencionadas**, al objeto de facilitar y abaratar el proceso de información entre sistemas diferentes.

6.2.2. Almacenaje del producto

Es la actividad por la que organizamos, dentro de un almacén, la mercancía que compramos, al objeto de poder prepararla y entregarla al consumidor en el momento en que se produce un pedido *on line*. Es parte fundamental del proceso logístico y requiere de **sofisticados sistemas**, que han de estar enfocados a ofrecer al cliente siempre la máxima información, desde la disponibilidad en tiempo real de cada producto hasta los diferentes estados por los que va pasando este (en fabricación, en *stock*, en tránsito, etc.).

La situación del almacén es uno de los elementos que más influyen en el tiempo que se tarda en servir los productos a los clientes. Necesitamos diseñar la estrategia logística teniendo en cuenta cuál es el lugar óptimo para el almacén, desde el punto de vista de los costes y de los tiempos de servicio al cliente.

En este sentido, hay que conocer el mercado en el que nos movemos y los costes que nuestros competidores están cargando a los clientes, así como el plazo de entrega que prometen. Una buena logística y operación en el almacén se puede convertir en una ventaja competitiva, y la ubicación del almacén puede ser parte de esta ventaja.

Por último, para decidir dónde ubicar nuestro almacén **debemos considerar dónde están nuestros clientes**. Aunque el comercio electrónico nos abre la posibilidad de vender en casi cualquier lugar del mundo, también es cierto que nuestros compradores no se distribuyen de igual forma por todos los lugares.

Si nuestro mercado es local, podremos mantener el almacén en cualquier ubicación de la zona; si es nacional, deberemos pensar en ubicar el almacén en algún lugar cerca de vías de comunicación principales o en lugares centrales dentro de nuestra zona de influencia.

Para poder internacionalizar nuestra empresa, entramos en un ámbito de decisión más complejo.

- En primer lugar hay que pensar en las vías de comunicación de España con el resto de Europa por las que se puede realizar el transporte: bien por vía terrestre –y deberemos considerar también a través de qué puntos se realizan los mayores tránsitos con otros países (Madrid y Barcelona, principalmente)–; o por vía aérea, y entonces hay que analizar los accesos a los aeropuertos que permitan la exportación de nuestros productos en unos plazos adecuados.
- El acceso a puertos –en el caso de envíos por vía marítima–, no suele ser un criterio crítico de cara a la gestión de las exportaciones, ya que en esta forma de transporte se asumen, por norma general, unos plazos de entrega muy elevados. Aunque puede ser importante desde el punto de vista de la importación, es más fácil gestionar estos largos plazos en el aprovisionamiento de productos, que en el momento de la venta a los consumidores.

Merece la pena insistir en que **el plazo de entrega es un elemento crítico en el comercio electrónico**. Hay que tener en cuenta que en el comercio electrónico se compite no solo con otros comercios digitales, sino también con el

tradicional, donde se puede conseguir el producto de forma inmediata. Si los plazos de entrega son elevados, habrá más dificultades para que se produzca la venta o se consiga la efectiva entrega del producto final. Sin embargo, existen modelos de negocio donde el plazo de entrega ha dejado de ser crítico y se debe principalmente al reducidísimo precio de venta de los productos en comparación con otros modelos (Caso de las flash sales –clubs privados de compra–, por ejemplo).

Finalmente, cabe destacar que el crecimiento del volumen de ventas en los mercados internacionales puede conllevar la **creación de almacenes adicionales** en los mercados en los que vayamos consiguiendo mayor cuota de ventas, con independencia de la posible exigencia en determinados regímenes legales de presencia local como requisito para operar. Simplificando el modelo de toma de decisiones, hay que tener en cuenta el coste de preparación de un pedido en el almacén local, más el coste de transporte hasta el cliente final en el país de destino, comparándolo con lo que sería el coste de preparación del pedido en el país de destino y el transporte local en ese mismo país.

Esto hay que hacerlo teniendo en cuenta que para preparar un pedido en un almacén diferente, debemos considerar todos los costes asociados a la creación de la estructura necesaria para su venta: metros cuadrados de almacén, duplicidad de inventarios, recepción de mercancía en dos puntos diferentes y por tanto el coste de dos transportes en lugar de uno solo, etc.

Los almacenes están habitualmente divididos en **diversas áreas**, que cubren cada una de las diferentes funciones específicas:

TABLA 6.1.

Zona de recepción de mercancía	Normalmente las mercancías llegan de forma paletizada, o en jaulas.
Zona de palés y de cajas	Los productos se ubican allí a la espera de que llegue un pedido.
Zona de *picking*	Donde se preparan los productos que ya se han vendido. Se seleccionan las cantidades concretas necesarias para cada uno de los pedidos que se han de servir.
Zona de *packing* y documentación	Aquí se procede al embalaje de los productos que componen cada pedido y se documentan adecuadamente. También se suele realizar una labor de pesaje de los mismos, importante de cara a posibles incidencias y reclamaciones por indemnización o pérdida de los paquetes.
Zona de expedición	Una vez que las cajas están preparadas, cerradas, documentadas y con la etiqueta correspondiente, se dejan en esta zona a la espera de ser cargadas en el camión del transportista.

Las métricas más destacadas del proceso de almacenamiento y preparación de pedidos son:

- ***Order fill rate*:** determina el número de paquetes que es capaz de preparar el almacén con respecto al total de pedidos recibidos. Un buen proceso logístico debería ser capaz de procesar todos los pedidos que lleguen. El objetivo debería ser el 99,8%, quedando fuera solo casos ligados a rupturas de *stock* u otra serie de problemas.
- **Calidad en la preparación:** ligado habitualmente al número de errores (normalmente manuales) que se cometen en el proceso de *picking*. El KPI para medirlo es el Índice de Calidad en Preparación (número de errores / número de pedidos). Un buen objetivo es el 99,5% en el caso de procesos manuales; con procesos automatizados sería el 99,9%.

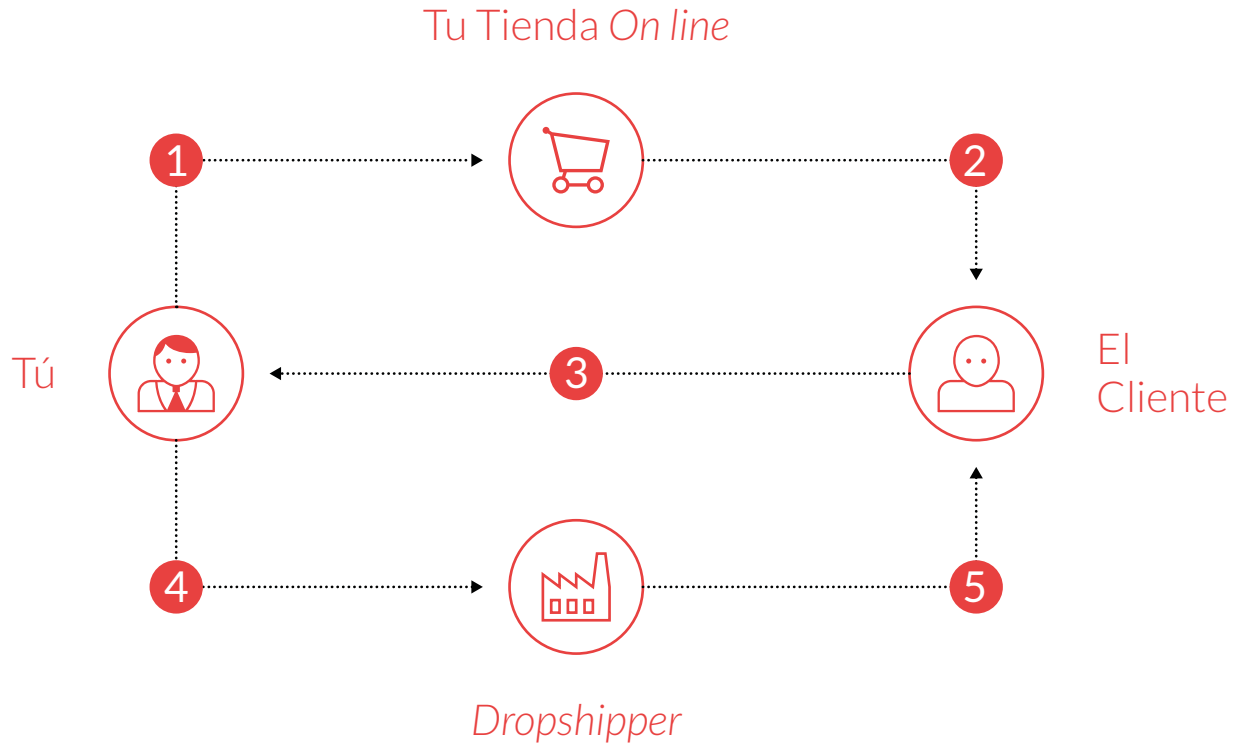
Una cuestión clave, a caballo entre la decisión sobre la estrategia de aprovisionamiento y la de almacenaje, es pensar si seguir la tendencia generalizada en el mundo del comercio electrónico internacional, y utilizar el mencionado *dropshipping*, es decir, la provisión del servicio de entrega directamente desde el proveedor, aunque la venta se haya realizado en la tienda *on line* de la empresa. Este proceso, habitual en entornos nacionales, se está expandiendo progresivamente a otros países, sobre todo por el interés cada vez mayor de los portales asiáticos como Alibaba, en proveer de servicios logísticos a sus clientes fabricantes y, por tanto, facilitar los envíos directos entre fabricantes y particulares, ya no solo en entornos B2B, sino incluso en transacciones B2C.

Su principal ventaja es la reducción del riesgo económico, así como la disposición de un catálogo de productos

amplio y actualizado en todo momento, tan amplio como el catálogo de productos que pueda poner el proveedor a nuestra disposición.

Los inconvenientes residen, sobre todo, en la pérdida de control sobre los procesos de venta y entrega de la mercancía, con lo que la selección y la negociación con el *dropshipper* para asegurar las condiciones de producción y entrega son claves para el éxito del modelo, habida cuenta de que el cliente reclamará siempre a la empresa vendedora, que es la responsable jurídicamente de la entrega en tiempo y forma de la mercancía contratada.

FIGURA 6.2. ESQUEMA OPERATIVO DEL *DROPSHIPPING*



1. Pones los productos a la venta
2. El visitante te realiza una compra
3. El cliente te paga la compra
4. Compras el producto al *Dropshipper*
5. El *Dropshipper* envía el producto a tu cliente

6.2.3. Embalaje del producto

El embalaje del producto sirve para proteger el mismo desde que sale de nuestro almacén hasta que llega a la casa del cliente, de modo que **este aspecto es tanto más importante cuanto más frágil sea nuestra mercancía**. La elección correcta del embalaje nos permitirá reducir costes y satisfacer mejor a los clientes.

De cara a seleccionar el tipo de embalaje adecuado hay que tener en cuenta cuáles están disponibles y en qué entorno de distribución nos estamos moviendo. No es lo mismo transportar vino que prendas de algodón, ni un *pendrive* que una televisión de plasma.

Algunas empresas de moda, por ejemplo, utilizan para realizar los envíos simples bolsas, que cumplen la función de proteger el material al tiempo que minimizan el volumen (en metros cúbicos) que hay que trasladar y, por tanto, el coste de transporte. Teniendo en cuenta que los impactos que podrían recibir son principalmente debidos a caídas, vibraciones en las cintas de clasificación o durante su transporte, parece razonable pensar que no habrá incidencias o alteraciones significativas en el producto recibido por el consumidor, por lo que se podrían considerar un embalaje adecuado.

Del mismo modo, cuando se decide y diseña el embalaje hay que tener en cuenta factores como en cuántas alturas se va a apilar ese producto una vez embalado, y si en el proceso de transporte individualizado es susceptible de estar al fondo de un montón de paquetes de otras empresas que ni siquiera conocemos.

Igualmente, el diseño del embalaje es fundamental, ya que es lo primero que verá el consumidor del producto que le enviamos. Si llega con abolladuras, o medio abierto, aunque el contenido sea correcto, no supondrá una buena experiencia de compra. Peor aún será si además de tener el embalaje en mal estado, se ha producido una rotura total o parcial del contenido.

Con estas consideraciones en mente, es necesario hacer un **estudio adecuado de las necesidades de embalaje** que tenemos. En este sentido, resulta imprescindible ver el peso que se transportará en cada uno de los diferentes tipos de cajas que emplearemos; el tipo de protección que se deberá utilizar, y contemplar el uso o no de la indicación de "frágil" o similar en las cajas.

Adicionalmente hay que tener en consideración que se debe minimizar el transporte de aire, ya que conlleva un coste asociado que puede ser elevado. Es decir, se debe evitar transportar una tarjeta SD en una caja de zapatos, por poner un ejemplo. Esta es una de las razones por las que IKEA transporta sus muebles desmontados; para que no haya aire en su interior.

Existen más de 400 formatos de embalaje diferentes, que ofrecen soluciones para todo tipo de productos: largos, cúbicos, planos, paletizables, comerciales para botellas, film alveolar (plástico de de burbuja) y, en los últimos años, cabe destacar los embalajes postales (cajas, estuches y sobres) especialmente adaptados para las empresas de venta *on line*.

Cada vez son más las empresas que personalizan el embalaje con su logo en las cajas o en las cintas adhesivas; un toque personal que permite publicitar la tienda de manera

sencilla, y ofrecen un valor diferencial que redunda de manera positiva en la experiencia de usuario.

6.2.4. Modelos de distribución: entrega del producto

La distribución es la actividad por la que se prepara en almacén para su entrega la mercancía que vendemos. Una vez sentadas las bases de dónde y cómo vamos a gestionar nuestra mercancía, debemos decidir qué modelos de distribución queremos poner a disposición de los clientes.

Aunque todos los modelos son válidos desde un punto de vista teórico, hay que considerar las ventajas e inconvenientes de cada uno y la relación calidad-precio que ofrecen de cara al consumidor y a los vendedores *on line*.

Uno de los principales aspectos a tener en cuenta a la hora de fijar las políticas y compromisos de cara al consumidor, es lo que se suele denominar **hora de corte.** Este es el momento en que nuestro almacén debe haber terminado la preparación de los envíos y el transportista viene a recoger la mercancía para realizar el transporte.

Esta hora de corte debe tener en cuenta el mencionado momento de expedición de la mercancía, pero de cara al consumidor, hay que establecer ese mismo criterio, sin olvidar que la preparación de los pedidos no es inmediata.

Es decir, si el transportista viene a por la mercancía a las 18:00 horas y el tiempo de preparación del pedido (teniendo en cuenta los recursos disponibles) es de cinco horas, se debe establecer de cara al consumidor que el plazo

de entrega para pedidos realizados antes de las 13:00 horas es uno (24 horas, por ejemplo) y para los efectuados a partir de las 13:00 horas será de un día adicional (48 horas, siguiendo el ejemplo).

Cuando se analizan los costes de transporte, habitualmente solo se tiene en cuenta el valor directo que factura la empresa de transporte en cada uno de los paquetes o envíos que gestiona. Sin embargo, los diferentes niveles de servicio que ofrece cada modelo –e incluso cada empresa dentro del modelo– pueden implicar un amplio abanico de costes indirectos.

Costes de no entrega:

TABLA 6.2.

Costes de reproceso de pedidos	(por roturas en el transporte)
Costes de gestión de devoluciones	Cada pedido no entregado debe volver al almacén y ser desmontado y hay que reubicar el producto en las correspondientes estanterías. Además de los costes directos de esta gestión de devoluciones, hay que tener en cuenta que no todas las mercancías se devuelven en perfecto estado, siendo un porcentaje de ellas mercancía no reutilizable, con el consiguiente coste. Todo ello amplificado por el aumento de coste asociado a procesos de logística transfronteriza.
Costes administrativos	Necesidad de devolver el dinero a aquellos clientes que han pagado el pedido pero finalmente no obtuvieron su producto.

Costes de atención al cliente	Se requiere un mayor número de personas que atiendan las llamadas o consultas de los consumidores que preguntan por su envío, su dinero.
Costes de adquisición de clientes	Al fin y al cabo, en muchas ocasiones fallar en la entrega del producto significa perder la venta y el cliente. Además del posible daño que pueda acarrear la mala publicidad que este cliente perdido puede suponer para los compradores potenciales, convencer a estos clientes conllevará un coste de adquisición altísimo.

Existen diferentes esquemas de distribución de los productos en la venta *on line* que vamos a ver a continuación.

6.2.4.1. Entrega domiciliaria

Consiste básicamente en que la empresa de transporte recoge los pedidos en nuestros almacenes y desde allí los envía hasta el domicilio del consumidor (entendiendo por domicilio también los casos en los que el consumidor opta por la entrega en su lugar de trabajo).

La principal ventaja que conlleva suele ser la rapidez en el proceso de transporte y la comodidad para el consumidor de no tener que "cargar" posteriormente con el pedido hasta su domicilio.

Las empresas especializadas en este tipo de transporte realizan diversas gestiones para lograr su objetivo en el menor tiempo posible. Hay que tener en cuenta que, al ser el tipo de entrega más complejo, es también normalmente el más caro y suele incluir:

- Varios intentos de entrega: habitualmente hasta tres, incluidos en el precio del servicio.
- Concertación de cita con el cliente, bien telefónicamente o bien mediante el uso de SMS o de *e-mails*. Para facilitar esta gestión, el comercio *on line* debe facilitar cuantos más datos mejor.
- Selección de horarios de entrega, pudiendo el consumidor elegir bandas horarias donde le sea más conveniente recibir el pedido.
- Entrega en horarios ampliados, bien sea por la noche o en sábados. Este tipo de servicio suele tener un coste añadido, que hay que tener en cuenta a la hora de dar al cliente la opción de elegirlo.
- Entrega en el mismo día del pedido, para zonas muy cercanas al lugar de almacenaje de la mercancía. Aunque esto suele tener un sobrecoste que hay que considerar.
- Devolución de la mercancía al almacén en caso de no entrega.

6.2.4.2. Entrega en oficinas postales

En este caso, se utiliza a los operadores postales y sus oficinas para enviar los productos a los consumidores. Lo más habitual es que el operador postal, basándose en la dirección del consumidor, elija la oficina más cercana al mismo, depositando allí el envío hasta que el cliente pase a recogerlo. Por ejemplo, recientemente Correos ha llegado a un acuerdo con Amazon para extender su red de puntos de retirada de paquetes en España. Bajo este acuerdo, los clientes de Amazon pueden recoger sus pedidos en las cerca de 2.400 estafetas de

Correos que la entidad pública tiene diseminadas por todo el territorio español.

En paralelo, el consumidor es avisado por medio de una "nota de paso" que se deja en su buzón indicando que el pedido está disponible en la estafeta.

En términos de comercio electrónico, hay que tener en cuenta que las notificaciones en papel son poco efectivas, debido a que cada vez se tiende a mirar menos el buzón físico en favor del correo electrónico, que suele revisarse diariamente e incluso más de una vez al día.

La principal ventaja de estos modelos suele ser su bajo coste. Además, poco a poco los operadores postales van incorporando la tecnología a su servicio, permitiendo tanto la elección de oficina de entrega (aunque no en el 100% de los casos) y el envío de notificaciones por vía electrónica (SMS o *email*).

Como norma general, los productos permanecen dos semanas en las estafetas antes de su devolución al comercio *on line* en caso de no recogerlos el consumidor.

Algunas empresas de bajo coste que venden desde países extranjeros utilizan con mucha frecuencia este modelo, que supone un bajísimo coste de transporte por los acuerdos internacionales entre los diferentes operadores postales en el ámbito mundial.

6.2.4.3. Entrega en puntos de recogida

En los últimos años, a los dos previamente descritos, se les ha unido un nuevo modelo de distribución. Las empresas de transporte que ofrecen este modelo cuentan con una serie de

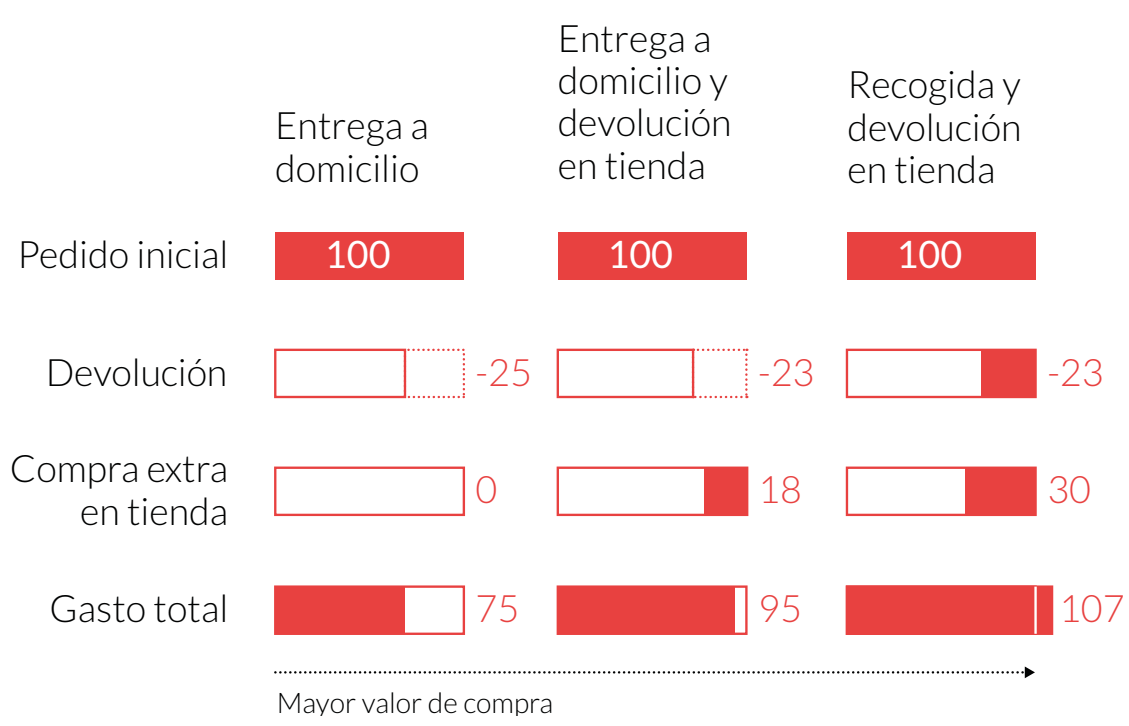
tiendas adheridas (puntos de recogida) que el consumidor puede elegir como destino de su pedido.

Este tipo de redes suele estar conformado por tiendas de prensa, de regalos, de informática, de productos de electrónica, papelerías, etc., que tienen unos horarios más amplios que los operadores postales.

En estos casos, los propietarios de cada tienda concreta realizan la entrega física a los consumidores, con lo que dotan de un cariz comercial a dicha transacción, ya que para ellos el cliente que entra a recoger su paquete se convierte automáticamente en un comprador potencial.

Estos modelos se basan en herramientas informatizadas que permiten controlar el proceso en los puntos de recogida (ya que son socios proveedores de estas empresas de transporte). Habitualmente, los productos permanecen dos semanas en las tiendas antes su devolución al comercio *on line*. Desde un punto de vista de costes y de plazos de entrega, este sistema suele situarse a mitad de camino entre los modelos anteriores.

FIGURA 6.3. PUNTOS ALTERNATIVOS DE ENTREGA DE COMPRAS *ON LINE*



Una variante de la entrega en puntos de recogida es la que están desarrollando las empresas que ya tenían tiendas a pie de calle y que ofrecen la **posibilidad de recoger la compra *on line* en sus puntos de venta habituales** (Servicio *click and collect*). El objetivo es la fidelización del cliente y conseguir que este, al hacer la visita física a la tienda, realice compras adicionales, lo que permite conciliar la estrategia de comercio electrónico con la de la red de tiendas, integrándolas en su estrategia digital.

Las ventas netas realizadas a los consumidores que utilizan el modelo *click and collect* son superiores a las que se efectúan a clientes que compran *on line* y reciben los pedidos en su domicilio.

Esto se debe a que la visita a la tienda en el momento de la recogida del pedido permite cambiar el producto comprado en caso de que no se adecue a lo esperado por el consumidor (talla, color…), y a que, además, los consumidores tienden a comprar en el mismo momento algún complemento adicional al producto ya adquirido.

Asimismo, este sistema permite aprovechar al máximo las posibilidades logísticas del propio canal físico: por ejemplo, la cadena de alimentación Grupo Día comenzó a finales de 2012 la integración de sus tiendas físicas en la estrategia de comercio electrónico de la compañía, convirtiendo al propio establecimiento –además de punto de venta– en un almacén de preparación, expedición y recogida de mercancía, ampliando más su estrategia omnicanal.

6.2.4.4. Entrega en consignas automáticas

El modelo de entrega en consignas automáticas aún no es muy común (en Europa Occidental solo está disponible en Alemania) debido principalmente al alto coste en infraestructuras que supone la instalación de la propia consigna y también del espacio necesario para instalarla. El caso más extendido en Estados Unidos es el servicio Amazon Lockers o los *Packstations* de DHL en Alemania.

En este modelo existen dos tipos de consignas: las que tienen como *back-office* un sistema de almacenaje automatizado que entrega el producto concreto a cada usuario, o aquellas que consisten en un "armario" (*locker*) cuya apertura se realiza mediante la introducción de un código de seguridad o medio equivalente.

Es importante conocer el plazo de permanencia y la gestión de los espacios en las consignas a la hora de ofrecer este modelo, ya que podemos encontrarnos con que en el momento en que debe realizarse la entrega, las consignas estén completas, creando así un inconveniente al consumidor.

6.2.4.5. Servicios de valor añadido complementarios

Asimismo hay una serie de servicios adicionales. En caso de necesitarlos, debemos comprobar previamente que son ofrecidos por la empresa a la que queramos contratar y, por supuesto, debemos conocer su coste de cara a repercutirlos adecuadamente a los consumidores que deseen utilizarlos:

- Cobro del importe de paquetes que se entregan contra reembolso.

- Contratación de seguros por el valor total de la mercancía. En caso contrario se entenderá que en los envíos nacionales se atiende a lo que dice la LOTT (Ley de Ordenación del Transporte Terrestre).
- Posibilidad de consultar la prueba de entrega (física o digitalmente); verificación de la identidad del cliente (para garantizar, como herramienta de prevención de fraude, que la entrega se realice únicamente al legítimo destinatario).

6.2.5. Particularidades de la exportación

Desde el punto de vista de la **exportación**, lo primero que hay que tener en cuenta son **los plazos de entrega a los que nos podemos comprometer cuando se trata de enviar productos al extranjero.**

La lejanía con respecto a los puntos de salida habituales puede añadir uno o varios días –incluso muchos más si el transporte se realiza por barco–, al plazo de entrega habitual para envíos nacionales, lo que habrá que tener en cuenta a la hora de comprometerse con el cliente.

A estos tiempos, hay que añadirle, en los casos de exportación con gestión aduanera, los plazos y costes que se requieren para el buen destino del transporte (véase sección sobre la documentación de las operaciones logísticas).

Estas gestiones, como en el caso de la importación, las deben realizar oficiales y agentes de aduanas autorizados. Para que puedan llevarse a cabo de manera adecuada, en función del origen y destino, se requiere una documenta-

ción específica y el pago de unos impuestos diferentes en cada caso.

Lo último que queremos es que haya un problema en la aduana de destino, ya que puede dar lugar a la pérdida completa del producto, además de los gastos ya ocasionados de almacenaje y transporte.

Para realizar estas tareas existen varias posibilidades.

1. Efectuar las gestiones de exportación internamente.
2. Contratar agentes de aduanas y empresas de transporte por separado.
3. Encargar el trabajo a empresas especializadas en el transporte internacional de mercancías que tengan además la capacidad de realizar los trámites de aduanas correspondientes.

A todo lo mencionado anteriormente, hay que añadir la consideración de qué tipo de producto queremos exportar, y el medio de transporte que pensamos utilizar, teniendo en cuenta que hay que cumplir con los requerimientos legales relativos a las mercancías peligrosas, el respeto de la cadena del frío en mercancías perecederas, la legislación específica de sectores como la cosmética, etc. Por último, hay que comprobar los modos de entrega disponibles en cada país al que vayamos a exportar y decidir cuáles facilitaremos a nuestros consumidores en cada mercado.

La distribución es el último paso que nos conduce hasta el cliente y todo el trabajo realizado puede venirse abajo si no se hace bien. Es preciso cumplir los compromisos hacia nuestros clientes, analizar la cadena de suministro y ser

conscientes de hasta dónde podemos llegar. No hay que fijarse únicamente en la tarifa de la empresa de transporte; necesitamos vigilar los costes indirectos y la gama de servicios que nos pueden ofrecer.

Trabajar con un operador logístico que cubra toda la cadena de suministro (aprovisionamiento, almacenaje, preparación de pedidos, transporte...) **en el ámbito nacional e internacional** es fundamental, porque así esta empresa nos puede acompañar en el deseable crecimiento del negocio *on line* y, al mismo tiempo, proporcionarnos flexibilidad operativa, con la sencillez derivada, para nosotros, de contar con un único interlocutor.

La capacidad de un operador para realizar la entrega a clientes particulares de forma efectiva se mide por **el número de herramientas específicas de gestión que tiene** (preavisos, concertación de entregas en franjas horarias, resolución de incidencias *on line*, etc.) **para sortear las dificultades intrínsecas a este tipo de entregas** (ausencias del domicilio, direcciones incorrectas...). Hoy por hoy, y a pesar de lo que dicen muchos catálogos comerciales, no existe un abanico muy amplio de verdaderos especialistas que cuenten con la experiencia y capacidades necesarias para atender esta demanda.

Un ejemplo del uso avanzado de herramientas de integración informática en el proceso logístico lo ofrece el sistema *Paperless Invoice* ("factura sin papel"), de la empresa americana UPS. Este sistema permite generar una factura comercial para un envío internacional por vía electrónica a los funcionarios de aduanas de todo el mundo. Mediante el uso de UPS Paperless Invoice, se puede:

- Realizar los envíos a los clientes más deprisa, al facilitar el comercio *on line* transfronterizo (*cross-border*).
- Reducir el riesgo de que un envío sea rechazado por falta de facturación adecuada, uno de los problemas habituales en el despacho aduanero de mercancías.
- Reducir daños al medio ambiente, mediante la sustitución de un proceso de impresión en papel por un procedimiento automatizado. El servicio funciona como sigue: cuando se solicita a UPS el envío de un pedido, se incluyen todos los datos relativos al mismo. En el caso de Paperless, además, se incluye una serie de campos adicionales, como el tipo de producto o los materiales con que está hecho, identificados mediante una serie de códigos internacionales. Cuando UPS recibe la petición de envío, además de cursarlo, genera una factura electrónica adaptada a los estándares internacionales. Esta factura electrónica queda a disposición de todas las aduanas en las que funciona el sistema (p. ej., en EE.UU.), de modo que, al recibir el envío, pueden consultar la factura electrónica con todos los datos y cursarla sin necesidad de más procedimientos burocráticos. Esta factura electrónica contiene todos los datos de la empresa vendedora, pero es adaptada por UPS para cumplir los estándares internacionales necesarios en cada país. Esta acción puede realizarse tanto desde la web de UPS, en el área de cliente, como de forma técnica, realizando una integración con el API que UPS ofrece a todos sus clientes. [16]

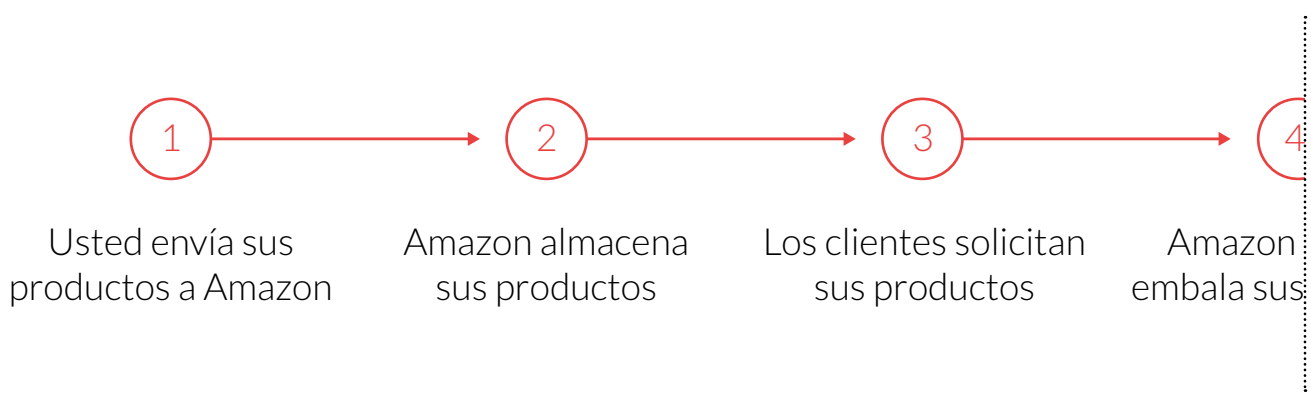
Asimismo, como ya hemos comentado en capítulos anteriores, en el apartado logístico también estamos asistiendo

a una **progresiva incorporación de las grandes empresas *on line*** en calidad de proveedores de servicios.

Por ejemplo, Amazon ha desarrollado en los últimos años un servicio de logística integral (Fulfillment by Amazon o Logística de Amazon), siguiendo la lógica de reutilizar su experiencia en los procesos de comercio electrónico para revendérselos a otras empresas: teniendo más de 70 centros logísticos en todo el mundo, ¿qué coste marginal supondría utilizar toda esta gigantesca infraestructura para dar servicios de logística a terceros? La respuesta a esta casi retórica pregunta es Fulfillment by Amazon, una gama de servicios logísticos que permite a cualquier empresa utilizar esa infraestructura, convirtiendo de la noche a la mañana a Amazon en un operador logístico de ámbito mundial.

El vendedor no tiene más que enviar sus productos a uno de los centros logísticos de Amazon, donde se almacenarán hasta que se reciba un pedido en la tienda *on line* del vendedor (o en la tienda *on line* del vendedor en Amazon) y sea la misma Amazon quien se encargue de su preparación y envío al consumidor final.

FIGURA 6.4. ESQUEMA DE LOGÍSTICA INTEGRAL DE AMAZON.COM



6.2.6. La logística en el pedido del cliente

Una vez que tenemos claro el modelo de almacenaje y las políticas de aprovisionamiento, hemos elegido el tipo de embalaje a utilizar y sabemos cómo haremos llegar la mercancía a nuestros clientes; ya tenemos todo preparado, y es el momento de empezar a recibir los pedidos de venta y poner la logística a funcionar para que el producto llegue al consumidor.

De cara a que esto suceda, hay que fijar, en primer lugar, **un precio al producto que el consumidor va a encontrar en nuestra página web.** Este precio debe componerse del coste de producto, de la imputación adecuada de los costes generales y del coste logístico proporcional que le corresponda. Este coste logístico, que se compone de los costes de recepción, almacenaje, *picking*, *packing*, embalaje y distribución, siempre debe ser incorporado al precio del producto.

En cualquier caso, aquí hay que decidir si los costes se incluyen directamente en el precio de venta, de forma que sean transparentes para el consumidor (como sucede en los negocios tradicionales); o si, por el contrario, según la tendencia más habitual del comercio *on line*, cobramos al consumidor esos gastos de forma independiente al final del proceso de compra, habida cuenta de que los gastos pueden variar en función de la localización del usuario.

Cualquiera que sea nuestra decisión, debemos establecer las políticas concretas en nuestra página web para que el consumidor sepa en todo momento a qué atenerse.

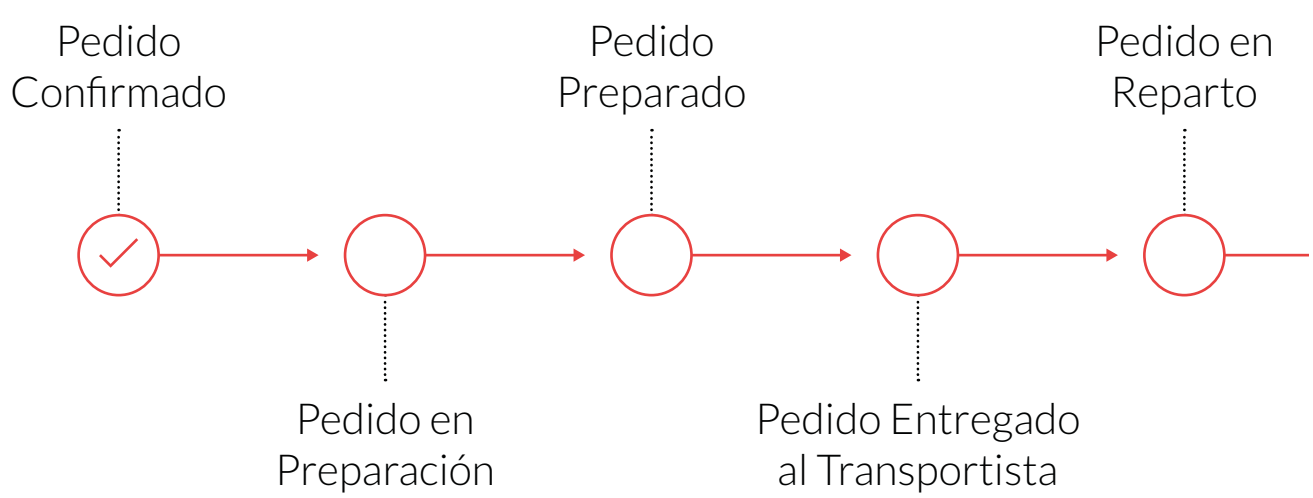
En este sentido, se debe comunicar:

- **El plazo de entrega desde que se finaliza el pedido o desde que haya disponibilidad de producto**. Es importante que el consumidor conozca la disponibilidad del producto y para eso es necesaria una comunicación adecuada con los sistemas de almacén. En caso de no haber existencias, se ofrecerá una información detallada al usuario sobre el estado del pedido (plazos de reposición, posibilidad de petición adicional mediante formulario, producto descatalogado, etc.).
- **Precio del transporte.** Teniendo en cuenta que puede ser un factor clave **como freno o como impulsor** de la compra. Para esto hay que haber decidido con anterioridad si los portes serán o no gratuitos para el consumidor o si lo serán, por ejemplo, a partir de un determinado importe de venta.
- En caso de que los portes no sean gratuitos **siempre habrá que mostrar claramente el precio de cada uno de ellos al final del proceso,** y en caso de que varíen en función de la cantidad de productos comprados, el consumidor tiene que ser capaz de preverlo con antelación. No ganamos nada con guiar al cliente a través de todo el proceso de compra para que en el último momento se dé de baja por el alto importe de los gastos.
- Cuando el cliente vaya a tener que realizar pagos adicionales a los incluidos dentro de los gastos de envío, es necesario avisarle. Eso ocurre cuando estamos ante una exportación de productos que requiere despacho aduanero, o en algunos casos (por ejemplo: islas Canarias) en los que el consumidor tiene que hacer frente al pago de impuestos en el momento de recibir la mercancía.

Todo ello debe estar especificado en las condiciones de venta del producto.

- Si el cliente no ha sido informado de esto con antelación a la compra, nos encontraremos con dificultades para que se complete la entrega final y, por lo tanto, con unos sobrecostes inesperados a los que hacer frente.

FIGURA 6.5. FASES DE ENTREGA DE UNA COMPRA *ON LINE* CON EXPORTACIÓN



6.2.7. Posventa, gestión de incidencias y logística inversa

La posventa se inicia en el momento en que el cliente finaliza su pedido en nuestra web y continúa hasta más allá de la simple recepción del paquete por este. El proceso no finaliza hasta que el cliente queda satisfecho con la compra realizada (incluyendo el período de garantía) o hasta que se le reintegra el dinero si no queda satisfecho y realiza una devolución.

A partir del momento en que el pedido se cierra, en cada uno de los pasos del proceso pueden surgir incidencias que hay que gestionar para su buen fin. Siguiendo los

pasos logísticos, repasamos las principales incidencias que pueden ocurrir:

6.2.7.1. Falta de producto

El primer problema que puede surgir es **la falta de inventario del producto vendido**. Las razones principales para que esto ocurra son:

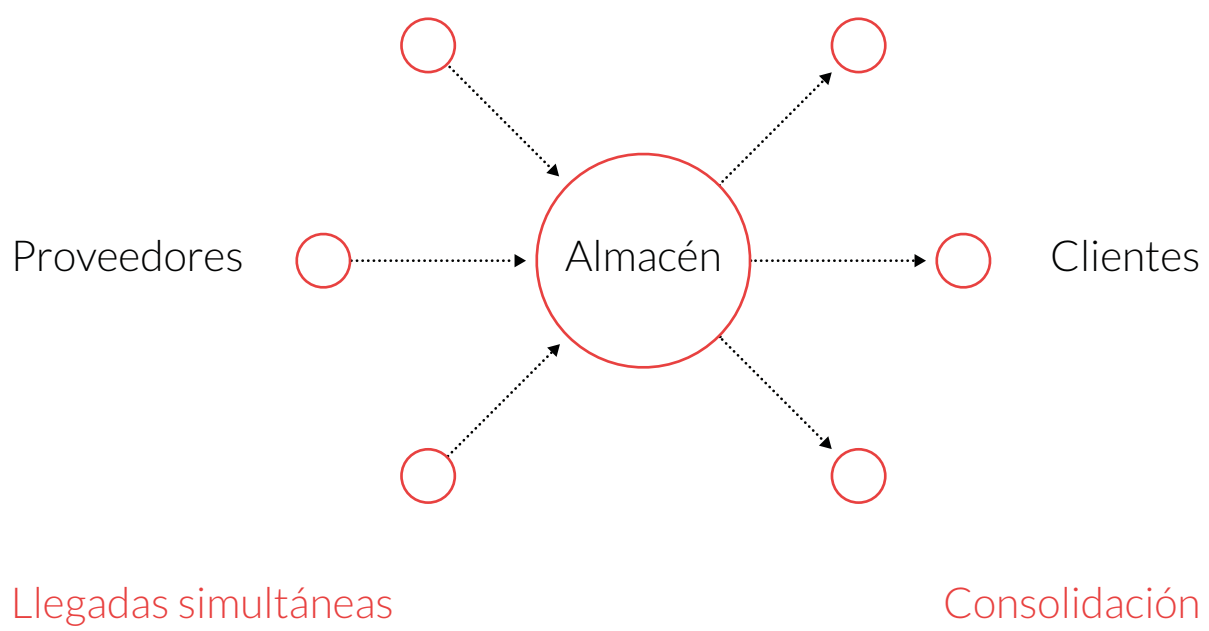
1. La falta de integración con los sistemas informáticos del almacén, o que el recuento de unidades en la recepción o en los inventarios realizados no haya sido correcto o incluso que el producto esté mal ubicado.
2. Deterioro del producto o incidencias por robos. En cualquiera de los casos, hay que resolverlo cuanto antes.

Para la falta de inventario hay varias soluciones posibles:

- **Reponer el producto y enviarlo al cliente**: hay que tener en cuenta el plazo de reaprovisionamiento, ya que si es muy largo, puede que el comprador ya no quiera el pedido.
- Si el cliente no quiere el producto, es preciso **devolverle el dinero y cancelar el pedido.** Cuanto antes se gestionen los trámites administrativos, mejor. No se debe dar la imagen de que nos estamos financiando retrasando la devolución del dinero de manera innecesaria.
- Hay que tener en cuenta que puede **haber una falta de *stock* parcial** y entonces habrá que decidir si se espera a tener el pedido completo o si, por el contrario, se envía la parte existente y el resto, una vez que se

haya resuelto el problema de disponibilidad. El **servicio de *cross-docking*** ofrecido por los operadores logísticos posibilita la agregación de varios ítems para ofrecer un pedido único al cliente. También se utiliza en *marketplaces* cuando, caso de, por ejemplo, Aliexpress, el cliente efectúa compras de varios proveedores, consolidándose todos los pedidos en el centro logístico internacional de Alibaba, con sede en Shanghái.

FIGURA 6.6. ESQUEMA OPERATIVO DEL *CROSS-DOCKING*



- Si la falta de producto se debe a que ha habido roturas o deterioros, no se debe enviar nunca el producto, ya que menoscaba la confianza del cliente en nuestro comercio y además puede crear mala prensa entre el resto de compradores.

6.2.7.1. *Picking* inadecuado

El siguiente problema que puede surgir es **la realización errónea del *picking* de producto**. Los errores más habituales están relacionados con la equivocación en la talla o el color en productos de moda, aunque también se producen

con frecuencia por fallos en la ubicación inicial del producto en las estanterías del almacén. (Cuando el mozo de almacén se dirige a la ubicación que le indica el sistema, toma el producto que allí se encuentra sin verificar si la referencia se corresponde).

Hay dos formas básicas de prevenir y solucionar en su caso el error de selección del producto:

- Estableciendo algún sistema de calidad que permita identificar el problema antes de que el producto salga de nuestros almacenes: por ejemplo, se puede hacer un pesaje de los pedidos preparados y compararlo con el dato de peso existente en nuestro sistema.
- Una vez que el producto llega a su destinatario. En este momento lo que hay que intentar es facilitar al cliente la devolución del producto equivocado y enviarle el correcto cuanto antes. Teniendo en cuenta que se trata de un error nuestro, es conveniente que el comprador no tenga que asumir ningún gasto adicional ni por la devolución ni por el nuevo envío.

6.2.7.2. Documentación errónea

El tercero de los inconvenientes que puede suceder, siguiendo el orden cronológico de los hechos, sería la **errónea documentación de los paquetes**, lo que con total seguridad conllevará la entrega del producto equivocado al consumidor. Igual que en el caso de un error de *picking*, habrá que facilitar al cliente la devolución del producto, y enviarle el correcto cuanto antes.

6.2.7.3. Problemas de transporte

Una vez entregados los paquetes a la empresa de transportes, los problemas que pueden darse con mayor frecuencia son: **pérdidas, robos, roturas y retrasos**. Todos ellos necesitan de la colaboración de la empresa de transporte para ser identificados en primera instancia y poder actuar en consecuencia.

Este tipo de incidencias tienen dos vertientes, una frente al consumidor y otra frente a la empresa de transporte:

- Frente al consumidor: igual que si hubiéramos cometido el error internamente, habrá que enviarle de nuevo el producto (salvo en los retrasos) y evitar culpar a la empresa de transporte. El "echar balones fuera", aunque realmente haya sido culpa del transportista, puede ser mal percibido por los consumidores: al fin y al cabo, la empresa o empresas las elegimos nosotros y es por tanto nuestra responsabilidad su buen funcionamiento.
- Frente a la empresa de transporte:
  - En caso de pérdida o robo, habrá que reclamar la indemnización correspondiente, bien según la cobertura LOTT o, si se hubiera contratado un seguro a todo riesgo o por mayor valor, de acuerdo con las condiciones pactadas.
  - En caso de rotura, también será necesario reclamar la indemnización. Es preciso informar al cliente, en las condiciones del envío, de que en caso de que el paquete llegue deteriorado lo debe indicar en el momento de firmar la recepción, ya que, de no ser así, no será válida la reclamación.

- En caso de retraso, habrá que saber si es más rápido preparar un nuevo envío para el cliente o si es mejor que el transportista finalice el servicio contratado y actuar en consecuencia. En paralelo se deberá revisar lo sucedido con la empresa de transporte para conocer las causas del retraso.

En todos los casos, hay que mantener informado al cliente de lo que ha sucedido y de la solución que se le va a dar. Cuanto más clara sea esta información, más posibilidades habrá de mantener la satisfacción del consumidor.

6.2.7.4. Incidencias en la entrega: insatisfacción del cliente

Una vez entregado el paquete al cliente, aún pueden surgir nuevos problemas en relación con el producto. Puede ser que:

- Esté roto, aunque la caja no muestre daños externos.
- No sea como lo esperaba el consumidor.
- Si se trata de ropa que, la talla no sea adecuada o el color real difiera del esperado al verlo en la pantalla del ordenador.

En todos estos casos, deberemos trabajar para encontrar una solución y darle al consumidor la oportunidad de devolver el producto y ser reembolsado o recibir, salvo que se vea que el daño ha sido claramente producido por el comprador.

En la mayoría de los casos, las incidencias derivadas del área de operaciones tienen tres resoluciones básicas, si se ha gestionado adecuadamente la incidencia:

1. **La devolución del producto junto con la devolución del dinero**: es importante tener en cuenta que por ley hay obligación de aceptar las devoluciones de producto en los 14 días siguientes a la recepción del mismo por el consumidor. Evidentemente –y esto es conveniente recordárselo al cliente–, se debe devolver el producto en el embalaje original, sin utilizar... Se le debe informar también del momento en que se procederá a la devolución del dinero (normalmente, se efectúa una vez recibido el producto en el almacén y realizadas las verificaciones pertinentes).

   Es preciso comunciar también al cliente **quién correrá con los gastos de envío en el caso de las devoluciones**. Si es el cliente quien decide que el producto no es de su agrado, legalmente los gastos de devolución corren de su cuenta. Del mismo modo que los gastos de envío baratos o gratuitos impulsan las compras, la posibilidad de que las devoluciones lo sean igualmente incide de la misma manera en estas.

   La confianza en la posible devolución sin coste hará que en caso de duda ante la compra, esta se lleve al fin a cabo, y en la mayoría de los casos terminará siendo una venta efectiva. Evidentemente, habrá consumidores que compren y devuelvan, o que abusen de la posibilidad de la devolución gratuita. Pero por otro lado, no hay que olvidar que en el comercio electrónico el consumidor no toca, no puede probar el producto, no puede comprobar que la talla o el color son los que espera. La perspectiva de comprar algo, devolverlo, haber gastado 10 euros (envío + devolución) y al final no tener nada,

no tiene un efecto motivador ni impulsor sobre la decisión de compra.

2. **La devolución del producto y el envío de otro de sustitución**: en ocasiones, bien por incidencias en el proceso operativo, bien por la mala elección del comprador, se puede evitar la pérdida de la venta haciendo que el comprador envíe de vuelta el producto que le ha sido enviado y una vez recibido, se le hace llegar otro que lo sustituye. En este caso se habrá incurrido en gastos de envío adicionales, pero se habrá mantenido la venta y probablemente a un cliente satisfecho, aunque se obliga a este a dos procesos, uno para devolver el producto y otro para recibir el nuevo.
3. **El intercambio del producto**: perfeccionando el modelo anterior, y mejorando tanto el tiempo de resolución de la incidencia como probablemente la satisfacción del comprador, se puede resolver el problema enviando un producto nuevo al cliente, de manera que la empresa de transporte, en el mismo momento en que entrega este producto, recoge el no deseado. Una vez más se mantiene la venta y, además, se evita tiempo de espera al consumidor y se le "molesta" solo una vez más, en el momento del intercambio.
4. **Las devoluciones son parte del negocio**, no un problema que crean los clientes por el simple hecho de crearlo. Las devoluciones pueden ayudar a que el negocio crezca; si el producto se puede probar y devolver sin riesgo, el cliente será más fiel al comercio *on line* que a otros donde se corre el riesgo de tener que pagar por ellas.

Al final, el mayor o menor grado de flexibilidad en la **aceptación de devoluciones va a venir en gran parte determinado por la política de nuestros competidores**, con lo cual, una vez más es responsabilidad de la definición estratégica del canal de venta *on line*: si todos nuestros competidores están optando por devoluciones gratuitas o están aceptando plazos de devoluciones mucho mayores que los establecidos en los regímenes legales correspondientes, nuestro margen de actuación deberá ceñirse a estas circunstancias, y no tanto a las obligaciones estrictamente legales.

En cuanto a las métricas asociadas a la logística en el pedido del cliente, podemos mencionar las siguientes:

- **Tiempo de entrega**: mide el tiempo que pasa desde que se ha recibido un pedido hasta que sale del almacén hacia reparto, es decir, el tiempo de gestión del envío.

- **Porcentaje de intento de entrega**: un intento de entrega es la obligación del transportista de encontrarse en el domicilio del cliente en condiciones de entregar el producto solicitado o comprado por el consumidor. La forma de medir el porcentaje de intento de entrega en el tiempo acordado (24h/48h, o el tiempo que se le haya comunicado al cliente) consiste en dividir el número de envíos intentados entre el número de envíos expedidos. Un operador logístico fiable debe tener un *rating* por encima del 98%.

- **Porcentaje de entrega efectiva**: se trata no solo de haber intentado una entrega, sino de haber conseguido

que el cliente recepcione la mercancía. La tasa de entrega efectiva debe estar en el 95%.

- **Ratio de puntualidad**: algunas tiendas on line ofrecen a sus clientes entregas en franjas horarias o antes de una hora determinada. Este indicador también se puede medir a través del número de contactos WIMS (de: *Where Is My Stuff*? o "¿Dónde está mi paquete?") por nuestros servicios de atención al cliente. Si estos llaman mucho es porque está habiendo problemas en la entrega. Un buen ratio debe estar por debajo del 1% de llamadas sobre el total de paquetes expedidos.

6.3. La documentación en la logística *on line* internacional

6.3.1. La codificación de la mercancía

La documentación necesaria para las actividades de comercio electrónico internacional pasa por la **identificación de las mercancías mediante un código**. Por medio de él, tanto el importador como el exportador identifican el producto objeto de la transacción comercial y conocen la información relevante sobre las condiciones de entrada del mismo en un mercado determinado.

Para realizar este proceso de codificación de la mercancía existe una nomenclatura aceptada internacionalmente, denominada **Sistema Armonizado**, que consiste en una clasificación de productos organizada en jerarquías y con un número que identifica los niveles. El máximo nivel de detalle se refleja con 6 dígitos.

A partir de esa codificación, los países desarrollan sus propias nomenclaturas realizando aperturas para diferenciar de forma más detallada las mercancías. Por tanto, al consultar información de diferentes países, es importante tener en cuenta que a partir del sexto dígito, los códigos pueden ser distintos y será necesario verificar la clasificación del producto que nos interese en el país destino de la exportación para poder averiguar si hay derechos de entrada u otras medidas aplicables a las importaciones.

La codificación de la mercancía puede variar en función de algunas pequeñas diferencias del producto como su materia constitutiva, su peso, longitud, si está o no envasado, etc. Por ejemplo:

- Si se trata de un producto agrícola: ¿es fresco o congelado?
- Si se trata de un producto siderúrgico: ¿es laminado o forjado?
- Si se trata de una prenda textil: ¿es de punto o no?, ¿es de fibras sintéticas o artificiales?
- Si se trata de una máquina: ¿cuál es su funcionamiento? ¿qué potencia tiene?

El TARIC es el arancel integrado de las Comunidades Europeas. Recoge los tipos de los derechos de aduana, ciertas

normas y las disposiciones comunitarias y comerciales aplicables a las mercancías tanto importadas como exportadas por la UE, y su propia comisión se encarga de la divulgación y la gestión informatizada del sistema. Asigna el número de código TARIC, se ocupa de su actualización y comunica a los países de la UE, diariamente y por vía electrónica, sus modificaciones.

Fomenta además un despacho aduanero rápido, eficaz y automático de las mercancías por los países de la UE y permite también recopilar, intercambiar y publicar los datos relativos a las estadísticas del comercio exterior de la UE.

Así funciona el TARIC:

- Dígitos del 1 al 6: códigos del sistema armonizado.
- Dígitos 7 y 8: subpartidas de la nomenclatura combinada.
- Dígitos 9 y 10: subpartidas TARIC. Designan mercancías comunitarias específicas y ofrecen el mayor grado de detalle sobre el tipo de producto, aplicable tanto a operaciones de importación como de exportación.

TABLA 6.3. NOMENCLATURA TARIC

Codificación	10 dígitos	3602.00.00.00
Designación de la mercancía		Explosivos preparados, excepto pólvora
Unidad de medida	Distinta al Kg. (M1 metro lineal, M2 metro cuadrado...)	

Observaciones	(siglas) separadas por comas Imp: medidas de importación Exp: medidas de exportación Formato Código de mercancía Código de país / países afectados Códigos adicionales (cuando el TARIC no es suficiente) y remisiones (notas aclaratorias TARIC)	Imp PREF -AD, BG; PRO-SD Exp PRX-MM (TM519), SD, ZW, (TM518)

El TARIC está dividido en 22 secciones que se dividen a su vez en 99 capítulos en total.

6.3.2. Uso de Incoterms

Los Incoterms (*International Commercial Terms*) son una serie de términos internacionales de comercio aceptados voluntariamente por comprador y vendedor, que indican las obligaciones de cada una de las partes del contrato en relación a todas las actividades derivadas del traslado de la mercancía desde el país A al país B, y son un estándar en los contratos de comercio internacional B2B.

Todos los Incoterms están designados por tres letras que no son más que las siglas de su definición en inglés (por ejemplo: FOB: *Free On Board*). Los elabora y actualiza regular-

mente la Cámara de Comercio Internacional. Actualmente es la versión 2010 de estos Incoterms la que se encuentra en vigor desde el 1 de enero de 2011. Son un conjunto estandarizado de reglas que fijan los términos comerciales en la compraventa de mercancías (tanto a nivel nacional como internacional), estableciendo las principales obligaciones de las partes –vendedor y comprador– en el marco de dicho contrato, con el fin de ganar en seguridad jurídica, normalizar las prácticas comerciales y evitar malentendidos y litigios. Los puntos fundamentales que regulan son:

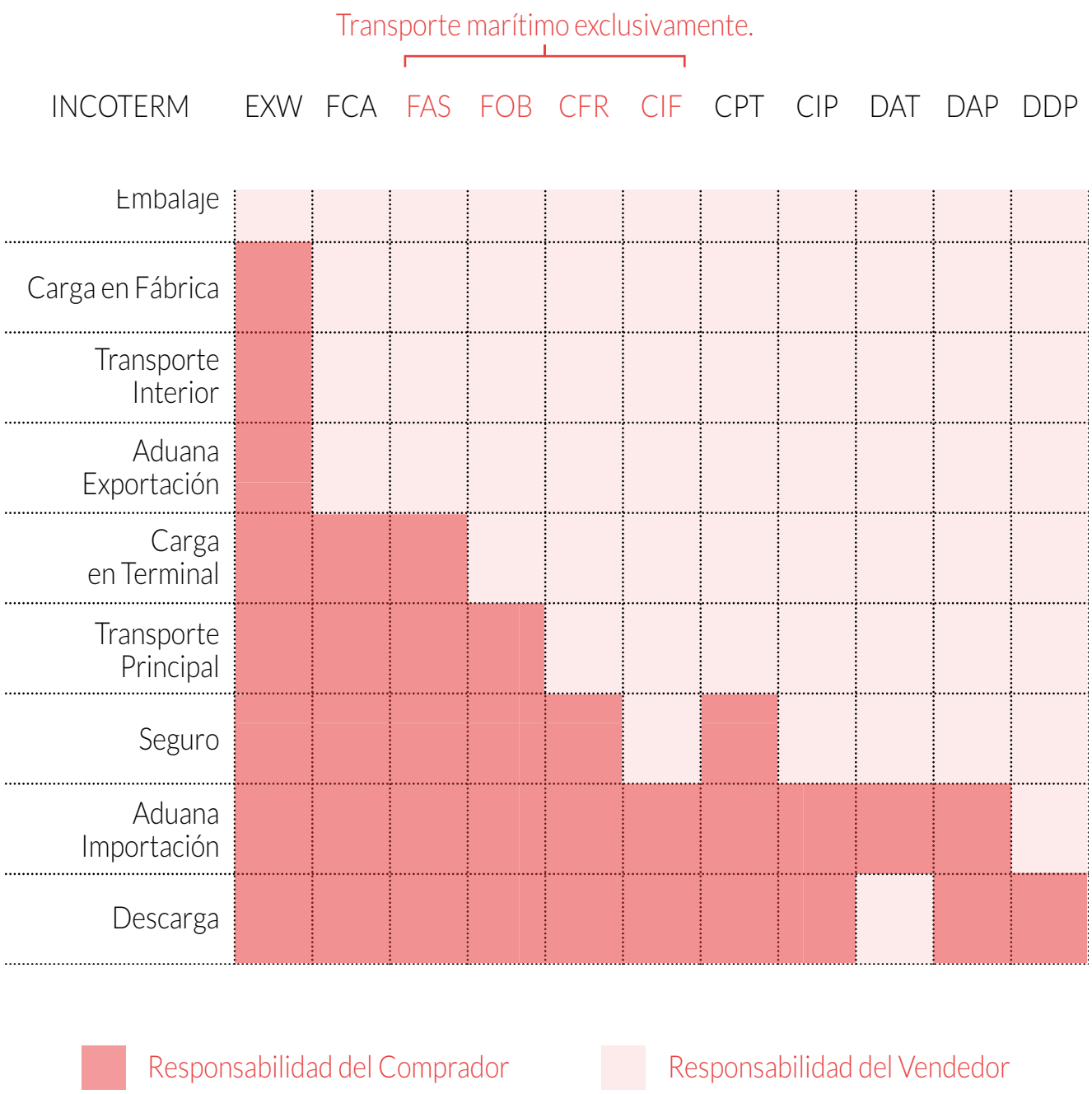
- Quién asume el coste en cada fase de la cadena logística.
- Quién es el responsable de cada gestión durante la cadena logística.
- Quién asume el riesgo de pérdida o daño de la mercancía en cada punto durante la cadena logística.
- Dónde se realiza la entrega de la mercancía.

En una operación de comercio internacional solo hay dos partes: vendedor y comprador. Esto es así incluso en las operaciones más complejas como las triangulares, por tanto:

- Lo que no pague el vendedor lo tiene que pagar el comprador.
- Lo que no gestione el vendedor lo tendrá que gestionar el comprador.
- El riesgo que no asuma el vendedor lo tendrá que asumir el comprador.

Los Incoterms afectan a toda la operación y no solo al contrato de transporte. No regulan todas las obligaciones y derechos de las partes, sino unas determinadas, como el embalaje, el despacho de aduanas, la contratación del seguro etc., pero no se ocupan de la transmisión de propiedad ni de otro tipo de derechos.

FIGURA 6.7.
TABLA
INCOTERMS 2010



6.3.3. Gestión aduanera en la compra *on line*

Rota la barrera de la desconfianza ante las compras *on line*, la oportunidad de compraventa que representa la red debe reflejarse en unas condiciones de entrega de la mercancía, en función de la negociación habida entre las partes (típica de los contratos B2B), y de los términos y condiciones de la venta *on line* habituales en las transacciones B2C.

TABLA 6.4. COSTES ADUANEROS

	Valor del envío	Impuestos a pagar	Porcentaje general aplicable
Compras por Internet (remitente es una empresa)	Inferior o igual a 22€	Exento de arancel e IVA	0% arancel 0% IVA
	Mayor de 22€ e inferior o igual a 150€	Exento de arancel pero sujeto a IVA	0% arancel 21% IVA 2,5% arancel / 21% IVA
	Superior a 150€	Sujeto a arancel e IVA	2,5% arancel / 21% IVA
Envíos entre particulares	Inferior o igual a 45€	Exento de arancel e IVA	0% arancel / 0% IVA
	Superior a 45€	Sujeto a arancel e IVA	2,5% arancel / 21% IVA

Las empresas que deseen exportar *on line* directamente desde España a un consumidor final, por ejemplo, estadounidense, **deberán tener en cuenta todos los costes, inclui-**

dos los derechos arancelarios y de aduanas para su despacho en Estados Unidos para intentar, en la medida de lo posible, no obligar al cliente a realizar ningún trámite para su despacho, lo que supone una mala experiencia de usuario y una barrera para futuras compras.

Una excelente fuente de información sobre los requisitos de exportación (y también de importación) de productos es el servicio Market Access Database (MADB), de la Unión Europea, que ofrece **información detallada no solo para la identificación del código TARIC de un producto,** sino para **conocer los requerimientos aduaneros y administrativos específicos** que deben tener en cuenta las empresas europeas exportadoras sobre sus envíos internacionales a terceros países.

Asimismo, las grandes compañías de transporte ofrecen servicios de simulación *on line* que permiten calcular el coste total de transportar una mercancía de un punto a otro del mundo, con todos los gastos incluidos, a partir de un código TARIC dado, así como las barreras técnicas y aduaneras que existen para determinados productos. Ejemplos de estos simuladores los podemos encontrar en:

- UPS
- DHL

TABLA 6.5. BARRERAS ADUANERAS Y TÉCNICAS

Adua-neras	Tratan de evitar la penetración comercial de productos que pondrían a sectores sensibles por su competitividad	**Contin-gentes**	Limitan la producción mediante "cupos" por peso, volumen o nº de unidades
Técnicas	Garantizan que el producto extranjero cumple con las condiciones de sanidad, seguridad y orden público establecidas por el país	**Normaliza-ción**	Normas nacionales o internacionales (ISO o AENOR)
		Certificación	El cumplimiento de las normas se refleja en un documento extendido por la empresa o institución adecuada
		Homolo-gación	Requisito para equipos fabricados en gran nº de unidades. Comprobado técnicamente en un "Modelo o Prototipo" sometiéndolo a todo tipo de pruebas técnicas.

6.3.4. Trámites aduaneros para la exportación

A continuación recogemos los principales documentos necesarios para la exportación de productos:

- **Certificado de origen**: da fe de que una mercancía ha sido fabricada en determinado país. Este certificado debe coincidir en su descripción del producto con la que figura en la factura que acompaña a la mercancía. Se utiliza tanto para importaciones como para exportaciones con terceros países extracomunitarios, y es imprescindible para determinar cuál es el arancel que corresponde y si son de aplicación los regímenes preferenciales derivados de los acuerdos entre países.

  Hay que distinguir entre **origen** (país en el que la mercancía ha sido producida) y **procedencia** (lugar en el que se encontraba previamente).

  Hay distintos tipos de documentos acreditativos de origen. Cuando lo que se necesita es un certificado de origen comunitario, puede solicitarse a las Cámaras de Comercio.
- **Factura aduanera:** documento que emite el vendedor y que es exigido por la aduana de algunos países importadores con fines estadísticos o informativos. Debidamente cumplimentado, se envía junto con la mercancía exportada. Puede servir de base una factura comercial legalizada por un consulado en España del país destinatario de la exportación, si bien existen países que exigen un documento específico, como Canadá, Ghana o Nigeria.

- **Factura comercial**: es el documento comercial más importante en una operación de exportación. Lo emite el exportador, una vez confirmada la operación de venta, para que el comprador satisfaga el importe de los productos y servicios que se suministran.
- **Factura pro forma**: es un documento provisional emitido por el exportador con la finalidad de que el comprador disponga de información completa sobre los elementos que componen la operación. Cuando las relaciones entre ambos son habituales (generalmente, en comercio B2B) la factura pro forma sustituye a la oferta comercial en la que el exportador propone el precio y las condiciones de venta de la operación. Si la oferta ha sido aceptada por el comprador, la factura pro forma sirve para que el exportador confirme todos los datos de la venta.
- **Lista de contenidos**: es un documento de control, emitido por el exportador, para detallar todos los bultos, cajas o paquetes que componen una expedición, así como el peso y contenido de cada uno, identificándolos con un número o referencia. Uno de los objetivos de este documento es facilitar la labor de inspección y reconocimiento de los bultos que comprende el embarque y que figuran en la factura comercial. También se conoce como lista de bultos, lista de empaque o *packing list*.
- DUA **(Documento Único Administrativo):** es un impreso que ha de cumplimentarse obligatoriamente ante la aduana tanto para los intercambios entre los Estados miembros de la UE como con terceros países. Se utiliza tanto en las importaciones como en las exportaciones y

tiene, a todos los efectos, el carácter de **declaración tributaria**, además de constituir el soporte para el suministro de datos para su tratamiento en ámbitos estadísticos, contables, informáticos, de liquidación y de control.

Obliga, por tanto, al interesado a velar de modo especial por la exactitud y autenticidad de datos y documentos y al cumplimiento de cuantos deberes fueran exigibles en razón de su normativa de aplicación. El declarante ha de consignar con exactitud los siguientes extremos: mercancías (valor, clase, cantidad, etc.), origen, destino, pesos, tipo de cambio, documentos adjuntos. Debe ser firmado por el titular o por persona autorizada. La agencia tributaria a través de su web ofrece tanto ejemplares de DUA como procedimientos y asistencia para cumplimentarlo.

A modo de resumen, las siguientes preguntas deben ayudar a la correcta toma de conciencia de los diversos aspectos de la logística *on line*.

- ¿Cuáles son las expectativas de los clientes en cuanto a los tiempos de entrega?
- ¿Cuál es el valor (ticket medio) de los artículos que mando?
- ¿Serán envíos internacionales solo, o sujetos a envíos nacionales en el país de destino?
- ¿Qué tipo (peso, medidas) de paquetes envío?
- ¿Necesitaré uno o varios proveedores?
- ¿El operador logístico me puede proporcionar soporte de *packaging*?

- ¿Qué grado de seguimiento necesito sobre los envíos? ¿Cómo va a realizar mi cliente el seguimiento de sus pedidos?
- ¿Cómo voy a gestionar las devoluciones? ¿Qué porcentaje de devoluciones espero tener? ¿Qué proporción de nacionales frente a internacionales?
- ¿Cómo voy a alinear los costes del transporte con los ingresos por transporte?
- ¿Cuáles son los costes ocultos de la “no calidad”? (fallos, imagen, pérdidas, reposiciones, reenvíos, llamadas, reclamaciones, excesos de inventario, mermas).

CAPÍTULO 7

La promoción del canal de venta *on line*

Marketing *digital*

CAPÍTULO ANTERIOR

CAPÍTULO SIGUIENTE

El marketing *digital es la piedra angular para la consecución de los objetivos marcados en la estrategia digital. Cómo captar y fidelizar a los clientes será su fin primordial. En este capítulo analizaremos sus principales acciones, sus categorías y su aplicación en escenarios de comercio electrónico internacional.*

7.1. Introducción

Una de las áreas más importantes desde el punto de vista presupuestario en un canal de venta *on line* es la inversión en *marketing*, entendiendo como tal el conjunto de actividades que realizan las empresas para dirigir el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor.

Si dicho flujo lo focalizamos en un entorno digital, nos referimos entonces a todos aquellos contenidos y acciones destinados a atraer usuarios, crear un **reconocimiento de marca (*awareness*)** y **generar un compromiso de nuestros clientes (*engagement*)**, independientemente del mercado internacional en el que estemos trabajando.

Internet se ha convertido en la herramienta perfecta para que desde una localización determinada, una empresa pueda gestionar campañas de comunicación o promoción en cualquier país del mundo. El ahorro de costes que permite, y la capacidad de inmediatez que proporciona, convierten a la red en nuestro mejor aliado a la hora de acompañar cualquiera de los objetivos de una estrategia internacional.

7.2. Herramientas de *marketing on line* para la promoción del canal de comercio electrónico

7.2.1. Objetivos del *marketing on line*

Antes de la aparición de Internet, en las acciones publicitarias, la comunicación que se producía era unidireccional: entre una empresa y sus receptores pasivos en masa. Internet ha revolucionado la posición del consumidor, lo ha convertido en un ente activo, en una figura con voz y voto universal. Ahora hay un nuevo enfoque centrado en el consumidor; su experiencia está por encima del producto y la conversación que se establezca con él debe atender y responder a sus necesidades.

Por todo ello consideramos **imprescindibles 10 cambios** que hay que realizar antes de planificar cualquier acción de *marketing*. Es necesario:

1. Pasar del "mí" al "nosotros": los consumidores se convierten en **prosumidores** (productor + consumidor)
2. No interrumpir sino **conversar**, demostrar que nos interesa lo que dicen y cómo lo dicen.
3. Considerar el concepto de **inteligencia colectiva**: la suma de conocimientos y actividades en los entornos web genera un resultado final superior a la suma de las inteligencias o aportaciones individuales.
4. Evolucionar del producto al ***engagement***: conseguir que

se comprometan con nosotros, que vivan una experiencia con el consumo es el objetivo para conseguir que pasen de clientes a seguidores, a fans.

5. Sustituir la publicidad por la experiencia: **atraer** por los valores relacionados con nuestra marca y producto.
6. No pensar en el ordenador, sino en el "**siempre conectados**": los dispositivos móviles permiten conectarse donde se quiera y cuando se quiera (24x7). Hay que pensar en usabilidad y versatilidad para todo tipo de dispositivos.
7. Evolucionar del folleto a la **recomendación**: los consumidores no creen en un empresario, sino en una persona como ellos.
8. No centrarse en el individuo, sino en la **comunidad**.
9. Pasar del egocentrismo a la **reputación** de marca.
10. Apoyarse no en suposiciones, sino en **analítica web**, con la que se obtienen en tiempo real los resultados de los contenidos propios y ajenos sobre nuestra marca y producto.

Establecemos como **objetivos únicos posibles** de la comunicación (publicidad) *on line*:

- **Construir marca (*branding*)**: basado en la gestión del reconocimiento de marca, este término define la fase previa a una compra que mantiene al posible consumidor expectante ante cualquier información sobre un producto.
- Conseguir **tráfico web**: visitar la tienda *on line* es un primer paso necesario en el llamado "embudo de ventas" y las técnicas de generación de tráfico serán una de las

herramientas por incluir en nuestro plan de *marketing on line*.

- Generar una **base de datos**: haciendo que se rellenen formularios o *leads*. Al finalizar una transacción *on line*, se puede realizar un envío como primer medio de comunicación directa, después de haber obtenido los datos personales de nuestros visitantes.
- Obtener **ventas** *on line*: conseguir que los visitantes realicen un acto de compra.

FIGURA 7.1. OBJETIVOS DEL *MARKETING ON LINE*

Retener
Atención al cliente
Redes sociales
Email marketing
CRM y segmentación
Ventas cruzadas
Personalización

¿Qué les damos a cambio de su confianza?

Convertir
Usabilidad web
Optimización de contenidos
Sellos de confianza
Promociones
Medios de pago
Atención al cliente

¿Por qué van a querer visitarte y hacer negocios contigo?

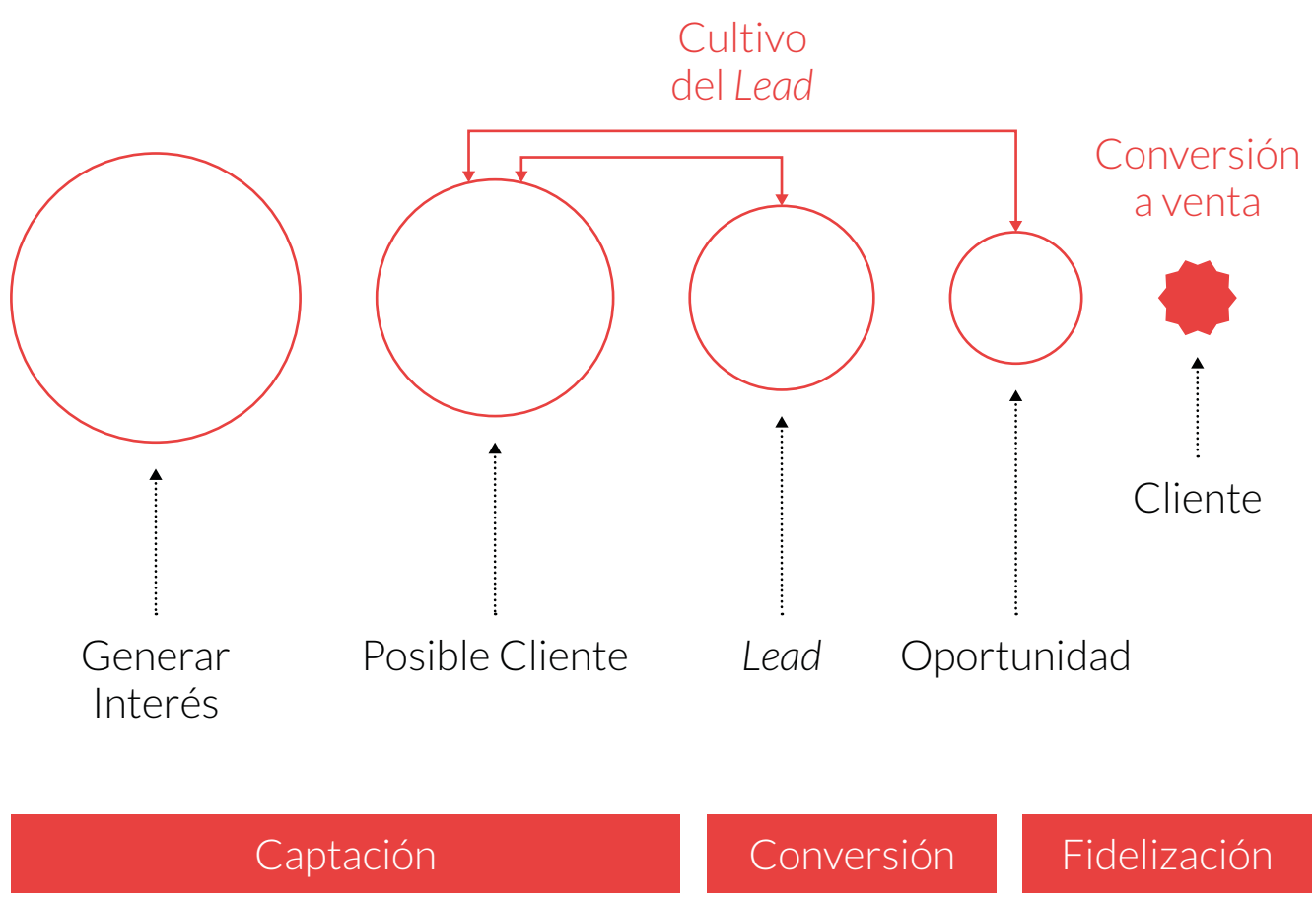
Atraer
SEO & SEM
Display
RRPP *on line*
Marketing viral
Contenido generado por los usuarios
BBDD *emails*
Comunicación *off line*

¿Cómo sabrán que existes?

Incluimos otra tipología de objetivos, que está directamente relacionada con los expuestos hasta ahora:

- La **captación** de usuarios y potenciales consumidores, basada en la consecución de tráfico web y generación de bases de datos.
- La **fidelización:** lograr que los clientes vuelvan, basándonos en acciones de *engagement*, y, en última instancia, que **nos recomienden,** máximo valor que podemos extraer de nuestra estrategia de comunicación.

FIGURA 7.2. FASES DEL *MARKETING ON LINE*



7.2.2. Fases de un plan de *marketing* digital

La realización de un plan de *marketing on line* parte del conocimiento exhaustivo de la situación de la empresa, tanto a nivel estratégico como financiero, así como de sus productos/servicios y de sus fortalezas y debilidades frente a su entorno competitivo. El "conócete a ti mismo" es el punto de partida de cualquier estrategia y las herramientas descritas a continuación ayudarán a disponer de una visión rigurosa sobre las posibilidades reales de la empresa para triunfar en un entorno digital.

TABLA 7.1. OBJETIVOS DEL *MARKETING ON LINE*

Análisis de la situación	¿Dóde estamos ahora?
Definición de los objetivos	¿Dónde queremos llegar?
Estrategias	¿Cómo lo haremos?
Tácticas	Detalles de la estrategia
Acciones concretas y temporizadas	Diarias o semanales
Control	Medir, monitorizar, revisar y actualizar o modificar

Las fases del plan presuponen un *modus operandi* típico del entorno digital e implican un proceso iterativo que permite, mediante prueba y error, la medición de to-

das las acciones y dirigir la inversión hacia las más eficaces. Para ello, se precisa:

- La **identificación de los principales mensajes** sobre la propuesta de valor de la empresa para su cliente objetivo.
- Elegir las **herramientas adecuadas y utilizarlas todas**, realizando un gran número de pruebas de alcance y riesgo reducidos.
- Dirigir el esfuerzo a la **medición de resultados**, para detectar oportunidades y actuar en consecuencia.
- Avanzar con una **gestión flexible del presupuesto** que permita corregir desviaciones, en función de la medición efectuada.
- Aprovechar la influencia de las redes sociales en las recomendaciones de los usuarios, así como la progresiva adaptación de los consumidores a los dispositivos móviles.

El establecimiento de un plan de lanzamiento en un plazo limitado (de 3 a 6 meses) que permita ejecutar todas las acciones facilitará obtener conclusiones sobre qué herramientas aportan un mayor retorno de la inversión. Este período dependerá de la planificación internacional correspondiente a cada uno de los mercados objetivo de la empresa.

Para una mejor comprensión hemos dividido las acciones entre las que dependen de nuestra gestión directa y las que realizamos a través de una inversión en plataformas de otros:

1. *Marketing* de **contenidos**: creación y distribución de contenido relevante y valioso para atraer a nuestro público objetivo.

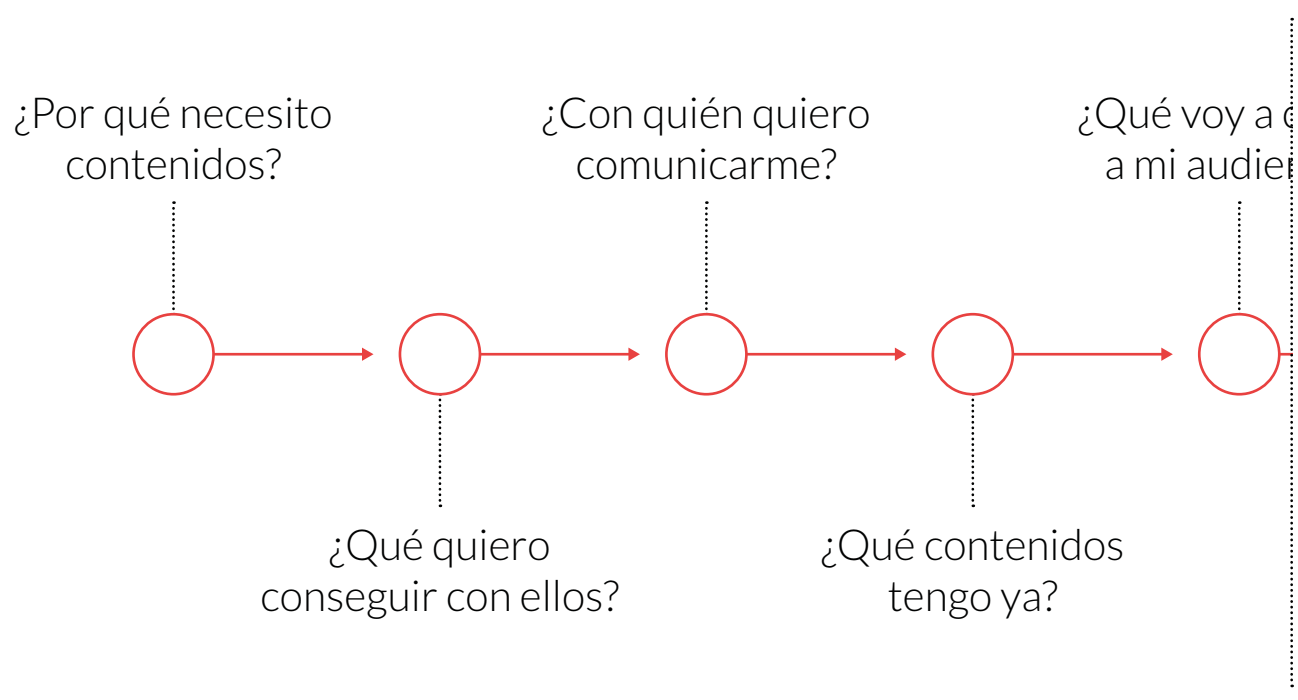
2. *Marketing* de **resultados** o *performance marketing*: acciones en las que se paga por los resultados obtenidos. Es decir, inversión en publicidad con el objetivo de obtener un retorno de dicha inversión.

7.2.3. *Marketing* de contenidos

En las siguientes páginas describiremos todos los canales de los que una empresa dispone para generar diferentes contenidos (es decir, cualquier cosa que el usuario pueda leer, ver o escuchar), y permitir así adaptar nuestra estrategia a las particularidades y hábitos de uso de los consumidores de cada país.

La estructura de cualquier estrategia de contenidos se compone de los siguientes pasos:

FIGURA 7.3. ESTRUCTURA DE ESTRATEGIA DE CONTENIDOS



Una parte fundamental de la estrategia de contenidos es seleccionar los canales en los que desarrollarlos. Existen cuatro canales fundamentales donde crear y distribuir conteni-

dos. Ninguno es excluyente, ya que es necesario que en todos exista una alineación y coherencia en la comunicación, de forma que configuren un entorno de interacción digital apropiado para la empresa, marca y productos o servicios:

1. Web
2. Posicionamiento en buscadores
3. Perfiles en redes sociales
4. Blog

El objetivo común de todos ellos es generar confianza y credibilidad, y demostrar así autoridad al respecto de nuestra área de conocimiento, de nuestro sector.

7.2.3.1. Web

Aunque ya hemos comentado en el apartado relativo a la tecnología cuáles son las mejores prácticas para combinar diseño y usabilidad, es importante insistir en que la **creación del contenido de la página web** o plataforma de comercio electrónico ha de integrarse dentro del plan de *marketing*, y por ende, de la estrategia de contenidos.

Los contenidos han de ser lo suficientemente relevantes e interesantes para que, una vez dentro de la web, los usuarios encuentren lo que buscan. En muchos casos una marca o empresa realiza grandes esfuerzos para mejorar e invertir en los múltiples canales de captación de tráfico, pero luego no obtiene el retorno esperado, debido a la escasa atracción o relevancia que su web ofrece a los posibles clientes.

Debido al acento internacional de esta publicación, vamos a recordar las principales recomendaciones que se sue-

len dar por lo que respecta a la creación de contenidos adecuados a las expectativas de los usuarios a nivel global:

- Diseño centrado en el usuario: imagen minimalista y adaptada a los requerimientos del sector y público objetivo.
- Arquitectura de la información estructurada en niveles de interacción (que no se superen los 3 clics).
- Rutas de navegación definidas para facilitar que el usuario encuentre de manera sencilla y rápida la información buscada o que realice la interacción objetivo en el menor tiempo posible (sea un formulario, una descarga o una compra).
- *Site* multiidioma según el mercado de referencia. Es conveniente generar siempre el contenido en el idioma principal de cada país, además de en inglés y castellano, por ser las lenguas más habladas.
- *Responsive design*, es decir, un diseño adaptativo que permita al usuario acceder a nuestra web o tienda *on line* con todos sus elementos (menú, contenido e imágenes) independientemente del dispositivo desde el que se visualicen.
- Contenidos claros, actualizados y adaptados a los requerimientos de la estrategia de posicionamiento en buscadores.
- Existen formatos de contenidos diversos (vídeos, infografías, *ebooks*, *testimonials*, etc.) que nos ayudarán a adecuarnos a las tendencias del mercado y a generar un valor añadido de manera regular.

7.2.3.2. Posicionamiento natural en buscadores (SEO)

Las estadísticas hablan por sí solas: casi la totalidad de las visitas que reciben la mayoría de las páginas web proceden de buscadores como Google. Esto otorga una gran importancia al posicionamiento en los términos de búsqueda que las empresas consideran más interesantes.

Algunos datos concretos para plasmar mejor lo comentado anteriormente y que muestran la importancia de estar bien posicionado en los motores de búsqueda son, por ejemplo, que:

- El 90% de las personas que buscan información o recursos en Internet, lo hacen a través de motores de búsqueda.
- El 84% de las personas que utilizan Google solamente revisan la primera página de resultados.
- El 65% de las personas que utilizan Google nunca han hecho clic en la parte de pago (resultados que se muestran a la derecha o en las tres primeras posiciones como enlaces patrocinados).

El SEO como parte de las acciones del *marketing* de contenidos ejerce un papel fundamental dentro del posicionamiento web de nuestra empresa. Por ello se debe realizar un estudio personalizado y detallado, utilizando técnicas profesionales, para ver cómo se puede ayudar a los motores de búsqueda a indexar nuestra página web, y así poder aparecer en los primeros resultados de los buscadores más populares, tras el uso de palabras clave (*keywords*) específicas.

¿Por qué posicionarnos en los buscadores? Para poder posicionarnos ante unas *keywords* concretas hay que tener

en cuenta diferentes aspectos y variables, y ejecutar una serie de acciones adecuadamente. Por ejemplo, no hay que olvidar que muchos *sites* de nuestro sector ya están posicionados en palabras clave afines a las nuestras. Por ello, el SEO es un proceso que continuamente ha de alimentarse teniendo en cuenta las reglas de Google y, salvo en contadas ocasiones, es una disciplina que requiere de constancia y paciencia, dado que –al igual que lo que veremos en redes sociales y a diferencia de otras acciones más tácticas como el SEM–, los resultados son perceptibles en el medio-largo plazo.

¿Por qué no pueden los buscadores descubrir nuestro contenido sin ayuda del SEO? Los motores de búsqueda están siempre trabajando para mejorar su tecnología y así rastrear la web más a fondo y obtener resultados cada vez más relevantes para sus usuarios. Sin embargo, hay y siempre habrá un límite a la forma en que operan. Así, una estrategia correcta puede conseguirnos miles de visitas y atención, mientras que un movimiento en falso puede esconder o hundir nuestra web en los resultados de búsqueda, en puestos donde la visibilidad es mínima.

Factores que condicionan el posicionamiento web:

- **Redes sociales**: Como hemos comentado previamente, para el posicionamiento de una web, se requieren numerosos factores que hay que utilizar de la forma más eficiente. Por ello, la dinamización en las redes sociales y el *feedback* que se obtiene de ellas tienen un peso vital para el crecimiento en el posicionamiento en los buscadores.
- **El contenido es el rey**: Es el gran mantra del posicionamiento en buscadores: el contenido que se genere den-

tro de nuestro sitio web debe ser de alta calidad, ya que es imprescindible para que otros usuarios estén interesados en él. Además, Google aplica sus propias reglas, como la valoración, por ejemplo, de la calidad del texto según el número de palabras clave; la originalidad del texto (está prohibido el contenido duplicado o copiado); el uso variado de palabras incluyendo sinónimos y, evidentemente, que no haya faltas de ortografía.

- **Enlaces de *sites* relevantes de nuestro sector**: Otro factor determinante es la calidad de los enlaces, porque sabemos que en todos los sectores siempre es más importante la calidad que la cantidad. Para aumentar en notoriedad de cara a los buscadores, es importante que sitios web con bastante prestigio y afines a nuestro modelo de negocio enlacen a nuestra página. Otro aspecto importante para que nos enlacen *site*s de prestigio es la redacción de entradas de calidad, para así también atraer a otros sitios que puedan enlazarnos de manera natural al considerarnos una referencia para un contenido o palabras clave determinadas.

El SEO on site

Google, como hemos comentado anteriormente, tiene unas reglas que penalizan a las empresas que no las tienen en cuenta. El SEO *on site* representa el conjunto de reglas que Google establece para poder entender la estructura y contenidos de una página con el fin de ofrecer a los usuarios resultados más relevantes en sus búsquedas. Su algoritmo de búsqueda cambia con bastante frecuencia, pero, con cada actualización, Google tiene como objetivo fundamental mos-

trar al usuario los resultados más relevantes, es decir, lo que realmente busca.

En cuanto a la parte técnica, se tiene en cuenta **cómo está estructurada la información en la página web**, si es un código fuente limpio y sin incoherencias, lo que ayuda a que estos contenidos sean indexables fácilmente.

Otro factor que los motores de búsqueda consideran de cara al posicionamiento es que las webs estén adaptadas a dispositivos móviles y tabletas. De hecho, Google anuncia que **penalizará todos los sitios webs no optimizados para dispositivos móviles**. Dicho esto, es de suponer que con estos cambios aumentará la visibilidad de aquellas páginas que sí tengan en cuenta el diseño adaptativo y aumentará su presencia.

Como hemos comentado previamente, el SEO consta de múltiples etapas que hay que recorrer para conseguir un buen posicionamiento.

En primer lugar, hay múltiples herramientas que permiten realizar un estudio inicial, a modo de foto de situación de un sitio determinado, que proporcionan en una primera instancia una valoración basada en 100 puntos, y que indican la efectividad del mismo.

Por ejemplo, herramientas como WooRank proporcionan un informe sobre aspectos que hay que optimizar en el sitio web, indicando de forma bastante gráfica lo que debemos hacer para lograr que nuestras páginas web estén en las primeras posiciones de los principales motores de búsqueda.

FIGURA 7.4. EJEMPLO DE INFORME DE WOORANK

El informe clasifica como: “excelentes”, “a mejorar” y “a corregir”, las variables de cada sección, facilitando así el proceso de optimización de nuestras páginas web, ya que si nos dedicamos a “corregir” lo puntos más críticos y “mejorar” los intermedios, hemos constituido una auténtica lista de tareas.

Además, se puede descargar el informe en PDF o en diapositivas. Una vez que hayamos realizado su análisis, comprobaremos que es un documento bastante completo para evaluar la web de nuestra empresa y, por supuesto, las de la competencia, lo que supone un valioso elemento de inteligencia competitiva.

Modelo de seguimiento de SEO

En un proyecto internacional se deben tener en cuenta una serie de variables para optimizar nuestro sitio web de forma que sea visible en los distintos países en los que se tenga como objetivo posicionarse. En la Tabla 7.2. a continuación mostraremos los aspectos generales que deben ser analizados, para ver si nuestra web internacional los cumple.

TABLA 7.2.

Robots.txt	Es un fichero de texto plano que sirve para poder comunicarse con los robots de búsqueda que rastrean la web. A través de este fichero se puede controlar qué páginas se desea que sean indexadas y cuáles se quiere bloquear para los robots. Estos están automatizados y, antes de acceder a las páginas de un sitio, verifican si existe un archivo robots.txt que les impida el acceso.
Sitemap.xml	Los *sitemaps* (mapas del sitio XML, que suelen denominarse simplemente mapas del sitio), son listas que incluyen las páginas que integran los sitios web. La creación y el envío de un mapa del sitio permiten a Google conocer todas las páginas de una web, incluidas las URL que los procesos de rastreo habituales de Google podrían no detectar. Además, también se pueden utilizar mapas del sitio para proporcionar a Google metadatos acerca de tipos específicos de contenido de nuestro sitio, como vídeos, imágenes, contenido para móviles y noticias. Si nuestro *site* es internacional se recomienda generar tantos *sitemaps* como idiomas contenga la web.
Duplicidad de contenido	Se considera que existe cuando aparecen considerables bloques de contenido que coinciden completamente o que son muy parecidos (distintas URL, mismo contenido). Es bastante habitual que esta situación se dé en la portada de una web, es decir, que distintas URL conduzcan a la misma página: http://www.ejemplo.com http://ejemplo.com http://ejemplo.com/es/ http://ejemplo.com/es/index.html

	Para evitar esto, hay que indicarle a Google cuál de todas las URL es la principal, la de referencia, de forma que pueda hacer caso omiso del resto. La directiva que lo permite se denomina "URL canonical".
Página multiidioma	Cuando en una página web se dispone de más de un idioma, lo que se está generando es duplicidad de contenido: aunque lo que se muestra esté en idiomas distintos, en realidad es lo mismo. En esta situación, se debe indicar en cada página cuáles son las páginas alternativas en otros idiomas. Esto se consigue utilizando las anotaciones: rel="alternate"hreflang="x". La implementación en cada una de las páginas aporta un valor para entender la estructura multiidioma de la web.
URL "amigables"	Uno de los aspectos a mejorar son las URL ya que, cuanto más amigables sean y más orientadas a las palabras clave elegidas, mejor. Esto implica que: * Las URL deben contener las palabras clave que nos interesan. Cuanto más cerca esté la palabra clave que interesa del dominio (a la izquierda) mejor. * Cuanto más corta una URL, mejor. Esto no tiene un impacto en los *rankings* pero sí en los *anchor texts* que utiliza la gente que enlaza hacia tu sitio. * No deben incluir *stop words*, pues los buscadores los ignoran para rastrear más rápido (p. ej., de, para, un, una, con, etc.). * Evitar la mezcla de mayúsculas y minúsculas. * La URL debe estar en el mismo idioma que la página web. * Si es necesario utilizar varias palabras, separarlas con "-" (guión).

* Cuando se construya un sitio web o se realice un rediseño del mismo, evitar que salga en la URL el lenguaje de programación (.php, .aspx, .jsp, etc).
* Coherencia entre la estructura del sitio (profundidad) y los directorios que se ven en la URL.

Estructura de contenido del SEO onsite

- *Titles*: Actualmente los *titles* o títulos no se enfocan sobre ninguna palabra clave clara, más allá de la de la propia marca. El título se debe generar de forma que:
  - Vaya posicionado como primer *tag* después de la apertura <*head*>.
  - Para cada página, sea único en toda la web.
  - Es una buena práctica incorporar la palabra clave que nos interesa dentro del *Title* lo más a la izquierda posible del mismo.
  - Ha de ser descriptivo y conciso, pero los textos no deben superar los 70 caracteres.
  - Se debe tener en cuenta además que, en la mayoría de los casos, cuando una página aparece en los resultados de Google, se muestra el título, por lo que este puede influir a la hora de conseguir que el usuario acceda a la página (*call-to-action*).

- *Description*: Actualmente las descripciones o *descriptions* no se enfocan sobre ninguna palabra clave clara, más allá de la de la propia marca. La *description* se debe generar de tal forma que:

- Para cada página, sea única en toda la web.
- Es una buena práctica incorporar la palabra clave que nos interesa dentro de la *description* lo más a la izquierda posible de la misma.
- Debe ser descriptiva y concisa, pero los textos no deben superar los 81-150 caracteres.
- Debe estar en el idioma de la página en la que se ha incluido.
- Se debe tener en cuenta además que, en la mayoría de los casos, cuando una página aparece en los resultados de Google, se muestra la descripción, por lo que esta puede influir a la hora de conseguir que el usuario acceda a la página. Es decir, se deben utilizar descripciones que inviten al usuario a clicar sobre el enlace (*call-to-action*) y que incorporen las palabras clave que nos interesen para que sean marcadas en negrita en el resultado de búsqueda.

➤ Imágenes: Se recomienda revisar todas las imágenes de la web y su información, en particular:

- Selección de nombres de imágenes teniendo en cuenta la selección de palabras clave en las que posicionarse. Por ejemplo, el nombre debe ser descriptivo, en minúscula y separado por guiones: alhambra-granada.jpg.
- Inclusión/optimización de ALT e inclusión de *Titles* optimizados en las imágenes y orientados a las palabras clave seleccionadas (por ejemplo, incluyendo términos como “viajes de lujo”, “viajes exclusivos”, etc.).

- Se recomienda subir las imágenes en el tamaño más grande en el que se vayan a visualizar (no más).
- Todos estos puntos se aplican a todas las imágenes de la web, no solo a las asociadas a productos.

➤ *Metakeywords*: Aún es un meta utilizado en muchas webs y tenido en cuenta por varios buscadores pero, aun así, se recomienda no utilizarlo por dos motivos:

- Desde hace ya algún tiempo, Google ignora este campo a la hora de posicionar una web.
- Listar las palabras clave por las que se quiere posicionar un *site* es facilitarle información primordial a la competencia. Por ello, se recomienda no incluirlas en ninguna página de nuestra empresa.

➤ Encabezados H1, H2, H3: Así como debemos optimizar *Titles* para SEO y *metadescriptions*, es importante comprender que la etiqueta H1 *(heading* 1) posee gran relevancia en una página. En lo que a contenido se refiere, esta es la etiqueta más trascendente para los buscadores. Esto es fundamental, ya que los H1 llevan mucho valor *On-Page* para SEO, por lo que será primordial contar con encabezados optimizados con palabras clave. Hay que tener en cuenta que esta optimización no sólo está orientada a los motores de búsqueda, sino que también el usuario que lee el documento debe verlo perfectamente estructurado, al igual que, por ejemplo, leemos un documento en Word.

- Paginación con rel=”next” y rel=”prev”: Cuando en el *site* es necesario realizar una paginación o carrusel (por ejemplo, a la hora de mostrar un listado de productos), se recomienda el uso de enlaces rel=”next” y rel=”prev” para establecer la relación entre las URL de las páginas de componentes. Este marcado indica claramente a Google que se quiere que se procese estas páginas como una secuencia lógica y que, por tanto, deben reunir las propiedades de los enlaces y dirigir a los usuarios a la primera página de la secuencia.

- Palabras clave posicionadas: Una vez analizados los aspectos generales, periódicamente debemos analizar cómo aumenta nuestro posicionamiento y las optimizaciones oportunas.

Para visualizar nuestro posicionamiento actual lo haremos mediante herramientas como, por ejemplo, Semrush. Como ejemplo práctico en la Figura 7.5., analizamos el sitio web www.toysrus.com y su posicionamiento en los distintos idiomas.

FIGURA 7.5. EJEMPLO DE POSICIONAMIENTO EN SEMRUSH

El SEO on site *internacional*

En caso de que se tenga un *site* de alcance global, además de las reglas antes citadas en relación al SEO on *site* natural, es necesario tener en cuenta algunas consideraciones adicionales de utilidad para que los buscadores entiendan bien la estructura de nuestra página y sus contenidos, facilitando su posicionamiento.

Tener un sitio web de alcance global implica, por lo general, que estará en varios idiomas, y que, según los idiomas, puede tener contenidos ligeramente distintos, a veces incluso muy distintos, en cada página.

Dichas consideraciones adicionales son:

1. Diferentes versiones de la misma página: una misma página web puede tener varias versiones según los idiomas. Es muy importante **aplicar la directiva hreflang**, ya comentada anteriormente, para que los buscadores sepan cuál es la versión para cada idioma, con el fin de que a los usuarios de cada país les muestren, en los resultados de búsqueda, la versión de la página que les está destinada. Debe haber tantas etiquetas hreflang como países en los que estemos interesados en estar bien posicionados. Esta lista es, a veces, muy larga, pero es necesaria.

2. Dominios frente a subdirectorios: para distinguir en la URL las distintas versiones de una página según el idioma, o la orientación geográfica, existen dos alternativas:

    2.1. Dominios o subdominios: se diferencian por usar un dominio de primer nivel o un subdominio del

dominio principal. Si estuviéramos hablando de la versión de una página para Francia, sería: www.example.fr o fr.example.com

2.2. Subdirectorios: se diferencian por añadir un nivel en la URL al dominio principal. Siguiendo el ejemplo anterior, si estuviéramos hablando de la versión de una página para Francia, sería: www.example.com/fr

A nivel de los algoritmos de los buscadores, no existe una preferencia clara en cuanto a qué es mejor. No obstante, sí hay algunos parámetros que nos pueden ayudar a decidir cuál es la mejor opción para nosotros:

- a) Si nuestro sitio web es pequeño todavía y no tiene mucha presencia en Internet, es preferible, en general, usar subdirectorios para que el dominio principal www.example.com tenga más fuerza.

- b) Si nuestra compañía está muy centralizada en lo relativo a gestión de contenidos, marca o publicidad, a pesar de tener alcance global, es preferible también, en general, usar subdirectorios.

- c) Si nuestra compañía está descentralizada y existen diversos centros de toma de decisiones, es preferible usar dominios o subdominios. La razón es que, de esta manera, se facilita el uso de

herramientas de analítica y publicidad por parte de cada una de los puntos de decisión de nuestra compañía, haciendo así que sean autónomos.

- d) Si deseamos que las diferentes versiones de nuestro *site* sean desarrolladas por equipos distintos y albergadas en servidores distintos, entonces es preferible usar subdominios, porque ofrecen mayor flexibilidad a nivel técnico.

3. Segmentación geográfica: por último, en el caso de Google, es importante hacer uso de una de las funcionalidades que ofrece su herramienta Webmaster Tools. Esta funcionalidad se llama "Segmentación geográfica", y permite indicar de forma clara al buscador qué parte de nuestra web está orientada a qué país. De este modo, podríamos indicarle que todo lo que esté en www.example.com/fr queremos que se oriente a las búsquedas desde Francia. No existe la posibilidad de indicar una orientación a continentes o regiones (Europa, América, etc.), pero sí a países.

El SEO off site

Para entender mejor el alcance del SEO *off site* y qué aspectos determinan que nuestro posicionamiento mejore, examinaremos los factores principales:

- **Número de enlaces entrantes**. Cuanto mayor sea el número de enlaces que apunten a nuestro sitio web, mayor será nuestra popularidad. Es conveniente que los

enlaces apunten a diferentes secciones de nuestra web y no solo a la *home* o inicio.

- **Calidad de los sitios web que nos enlazan.** Los enlaces de sitios de calidad contrastada –muy referenciados y con una antigüedad considerable– tienen mayor importancia que los de webs recientes y poco referenciadas.
- **Antigüedad de los enlaces.** Los enlaces van ganando importancia con el paso del tiempo. Es decir, proporciona más popularidad un enlace que permanece activo desde hace dos años, que uno que ha surgido hace una semana.
- **Tipo de contenido de los sitios web que nos enlazan.** Los enlaces de sitios con contenido afín tienen más importancia que los de sitios web con poca relación en cuanto a contenidos. Dicho de otra manera: si mi página es de alquiler de coches, tendrá mucho más valor que me enlace la asociación española de alquiler de coches, que el que lo haga una página de senderismo.
- **Los textos de los enlaces a nuestra web.** Todo enlace tiene un texto que podemos leer –conocido como *anchor text* o texto ancla– que también es relevante para las búsquedas.
- **Enlaces entendibles por los buscadores.** Los enlaces han de estar hechos con tecnologías entendibles por los buscadores. Debido a la importancia de los enlaces y al abuso que se ha hecho de ellos en sitios web donde era posible generarlos, los buscadores crearon una etiqueta HTML conocida como "*nofollow*" que indica que ese enlace no tiene valor para los buscadores.

Las métricas que se van a medir en el SEO *off site* son el número de enlaces que recibe (*backlinks*) y el de dominios, IP y subredes de donde proceden esos enlaces.

La herramienta MajesticSeo, entre otras muchas, nos puede proporcionar las métricas citadas anteriormente para analizar los enlaces externos.

FIGURA 7.6. EJEMPLO DE MÉTRICAS DE MAJESTIC SEO

Evolución del algoritmo de búsqueda de Google

Tal vez sea este uno de los aspectos más importantes que tenemos que tener en cuenta en SEO. Las variaciones del algoritmo de Google requieren profesionales experimentados y una actualización continua en función de los cambios introducidos en cada una de sus versiones:

- Panda (febrero 2011): su principal objetivo fue penalizar aquellas webs con contenido poco relevante y duplicado, y con un tiempo de carga excesivo, de manera que se premiara a aquellas que tuvieran contenido de calidad y relevancia para los usuarios, y rapidez de carga.

- Penguin (pingüino, mayo/junio 2012): su objetivo principal fue castigar las malas prácticas de SEO *off site*, penalizando la generación de *linkbuilding* automático ("granjas de enlaces" o compraventa de enlaces). Lo que se buscaba es que los sitios web con contenido de calidad generaran enlaces externos naturales debido a su relevancia y difusión a través de redes sociales, por ejemplo.
- Hummingbird (colibrí): esta nueva actualización (octubre 2013) es llamada así por su rapidez y precisión. Google afirma que Hummingbird es un nuevo algoritmo que tiene como prioridad mejorar la experiencia del usuario a sus búsquedas, centrándose más en el contexto y no solo en el contenido. Además, afirma Google que afectará al 90% de las búsquedas.
- Pigeon (paloma): Esta actualización (julio de 2014) está enfocada a proporcionar unos resultados de búsqueda local más útiles, relevantes y precisos, vinculados más estrechamente a las señales de *ranking* de búsquedas web tradicionales. Los cambios serán visibles dentro de los resultados de búsqueda de Google Maps y de la web de Google. El cambio está enfocado a impactar en las búsquedas locales, por lo que habrá que tenerlo en cuenta en la configuración de nuestros contactos locales en los respectivos países en los que operamos.

De esta manera, Google aportará más respuestas a las búsquedas mediante el uso de palabras interrogativas ("cómo", "dónde puedo", "dónde está").

Por ejemplo, en una evolución semántica el buscador entenderá "¿Dónde puedo comprar Rayban?", aunque no se

escriba el término “gafas”, porque interpretará que lo que queremos decir es que Rayban es una marca de gafas, y buscamos tiendas donde poder comprarlas.

También hay que destacar que Google no solo muestra resultados para la frase exacta, sino también para otros términos relacionados con el tema. Esto quiere decir que para un sitio web relevante, proporciona oportunidades de expansión adicionales, ya que recoge sinónimos de los términos posicionados.

Asimismo, en el objetivo permanente de buscar la mejor experiencia para los usuarios, será necesario preparar nuestro *site* con un diseño adaptable si no queremos ser penalizados por Google, ya que proporcionará mejores resultados en búsquedas de móviles.

Podemos concluir que se deben crear contenidos que ofrezcan valor para el usuario, con títulos enfocados a la forma de las preguntas que puede hacer nuestro público objetivo. La recomendación que damos ante esta actualización es el uso de un **lenguaje más natural que al que estamos acostumbrados en el SEO**, combinando sinónimos y términos relacionados con la temática y no tan enfocado a la aparición continua de palabras clave, muchas veces de manera forzada, en el contenido del sitio. Es decir, escribir para las personas, y no para las máquinas.

FIGURA 7.7. EVOLUCIÓN DE PALABRAS CLAVES POSICIONADAS EN EL DOMINIO EMPRESA.ES

Ejemplos de informes SEO comparativos

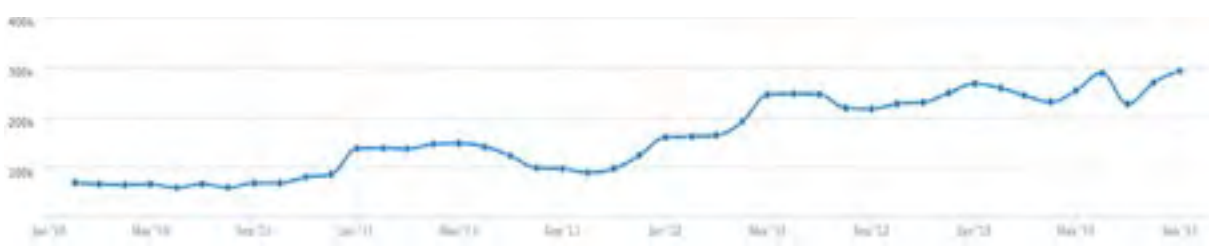


FIGURA 7.8. VOLUMEN DE PALABRAS CLAVE POSICIONADAS EN EMPRESA1.ES CON SU COMPETENCIA

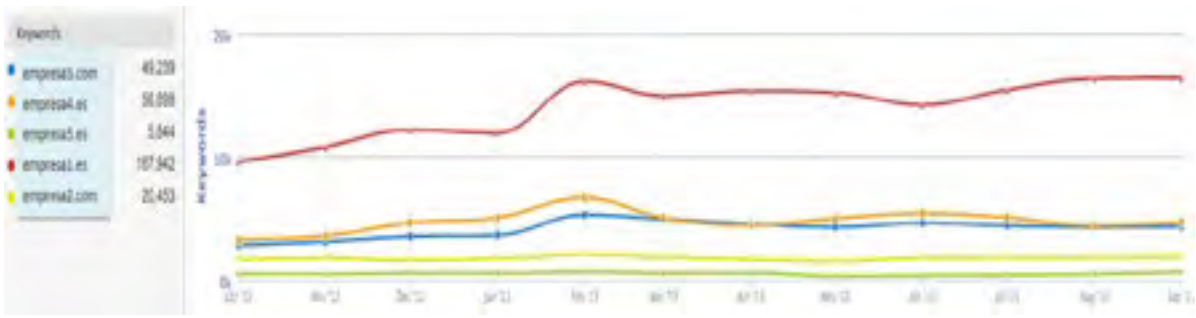


FIGURA 7.9. EJEMPLO DE CUADRO COMPARATIVO DE POSICIONES DE LAS *KEYWORDS* DE EMPRESA2.COM EMPRESA3.COM Y EMPRESA4.COM

Keyword	empresa1.es	empresa2.com	empresa3.com	empresa4.es	Volumen mes busquedas
tienda de juguetes	1	18	3	12	1300
tiendas de juguetes online	4	15	18	17	590
tienda juguetes	1	14	4	9	480
tienda de juguetes online	3	12	17	16	480
tienda juguetes online	4	11	16	20	320
jugueterias en sevilla	7	10	17	8	170
jugueterias online españa	1	11	16	19	140
tienda online juguetes	5	11	17	18	110
juguetes sevilla	7	9	3	8	91
juguetes en sevilla	5	9	11	8	46
juguetes construccion	12	2	5	7	36
tienda de jugetes	1	16	3	12	36
compra juguetes	7	15	3	16	36
venta online juguetes	4	11	17	19	28
comprar online juguetes	4	14	16	19	28
venta online de juguetes	5	8	17	19	28
compra online juguetes	4	15	14	18	28
tienda de juguete	1	13	6	8	22
juguetes compra online	4	14	11	18	22
jugueterias en españa	1	20	2	18	22
tienda de juguetes online españa	1	17	14	13	22
compra de juguetes on line	4	14	10	12	16
compra online de juguetes	4	15	10	14	16
juguetes venta online	4	8	10	19	16
tiendas juguetes on line	4	13	14	12	16
tiendas de juguetes on line en españa	1	19	13	12	16
comprar juguetes online españa	1	20	11	9	16
tienda juguetes on line	4	11	14	13	16
tienda juguete	2	13	6	7	16
tienda juguetes online españa	1	13	11	10	12
la tienda de juguetes	1	12	2	9	12
juguetes tienda	1	11	2	7	12
juguete online	4	12	17	13	12
juguetes on line españa	1	20	11	10	12
juguetes tienda online	3	7	8	11	12
jugueterias on line españa	1	11	13	14	12
tienda de jueguetes	1	17	3	8	12
jugueterias venta online	8	6	14	13	5
tienda online juguetes españa	1	18	12	10	5
tienda del juguete	2	15	3	10	5
compra juguetes on line	4	16	14	11	5
venta juguetes online españa	1	18	14	19	5
venta juguetes on line	11	10	12	18	5
juguetes online espana	1	19	14	10	5
la tienda del juguete	1	11	2	7	5

7.2.3.3. Estrategia blog

Según la Wikipedia, un blog o bitácora digital: “es un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente”.

En un sentido más estricto, un blog de empresa constituye una parte del plan de comunicación corporativo de cualquier organización. Representa un canal directo a tra-

vés del cual la empresa publica temas complementarios a su actividad, siendo capaz de despertar el interés de clientes y colaboradores.

Además, un blog de empresa puede llegar a convertirse en una de las principales fuentes de tráfico de nuestra web. Si una empresa es capaz de demostrar su amplio conocimiento en materias relacionadas con su actividad a base de una estricta labor de publicación y creación de contenidos relevantes y de valor añadido,el blog de empresa puede llegar a convertirse en un **referente del sector a nivel internacional,** lo que convertiría a la empresa a su vez en un referente para usuarios y por tanto, posibles clientes.

El hecho de poder convertirnos en un referente de nuestra actividad o sector, reporta grandes ventajas a la hora de posicionar nuestra web o tienda *on line*. Es una de las variables que más están potenciando actualmente los algoritmos de búsqueda donde cada vez más existe un ámbito global.

Por lo tanto, un blog de empresa puede representar un elemento de publicación, de conversación o de generación de influencia. Es decir, en él se conjugan de manera coherente acciones de *marketing* con un producto; se puede realizar una comunicación corporativa o incentivar el *marketing* viral, sobre todo si incluimos “botones sociales” para facilitar su compartición y que la influencia de su contenido trascienda el territorio exclusivamente web.

Si decidimos tener nuestro propio blog, hemos de tener en cuenta:

- El objetivo es posicionar la tienda *on line* de nuestra compañía como **líder de contenido en el sector** y ampliar el efecto de las acciones efectuadas en las redes sociales (Facebook, Twitter y LinkedIn). La **vinculación entre redes sociales y blog** dota de coherencia a la estrategia de *marketing on line*, y beneficia al posicionamiento SEO.
- El principal condicionante del éxito de la estrategia blog es la gestión del tiempo necesario para su mantenimiento, compromiso que deberá adquirir la compañía si se desea un retorno de inversión adecuado en el medio plazo.

7.2.4. *Marketing* de resultados

El *marketing* de resultados o *performance marketing* es el que está orientado a generar un comportamiento en los consumidores. Dicho comportamiento puede ser una compra, un registro, un clic, reenviar o recomendar algo a un amigo, descargar un *software*, un formulario, etc. Es decir, abarca toda una serie de acciones destinadas a aumentar las ventas a través de un proceso de conversión, o a generar el máximo tráfico posible hacia nuestra web.

En este punto, es preciso recordar los **cuatro tipos de objetivos genéricos** de cualquier acción publicitaria o promocional en el entorno digital:

- ***Branding* (construcción de marca):** basado en la gestión del conocimiento de marca, es un término que de-

fine la fase previa a una compra en la que se mantiene al posible consumidor expectante ante cualquier información sobre un producto.

- **Tráfico web:** hay que incentivar la interactividad del usuario, fomentar el compromiso de nuestros seguidores con la marca, producto o servicio. Tenemos que conseguir que este tráfico sea recurrente y se convierta en un elemento clave para conseguir la venta.
- **Generación de base de datos**: es importante que el cliente rellene formularios al finalizar una transacción *on line*. Una vez obtenida la información, resulta fundamental su gestión posterior, para mantener vinculado a nosotros al posible cliente desde que lo captamos hasta el momento en que finalmente toma su decisión de compra.
- **Venta *on line***: conseguir que los visitantes realicen un acto de compra durante su visita de una página web.

Existe un gran número de canales disponibles para optimizar nuestros resultados: publicidad en buscadores (SEM); anuncios en redes sociales (SMM); *permission marketing* (a través de *e-mail*), formatos *display* o *banner* en diferentes redes y portales (afiliación).

Todas las acciones descritas están destinadas a generar una captación de usuarios y potenciales clientes o bien fidelización de clientes recurrentes para que, además, se conviertan en nuestros mejores prescriptores fomentando el "boca a oreja" y participando en campañas virales.

En los siguientes apartados del *marketing* de resultados vamos a analizar cada uno de los canales *on line* a través de

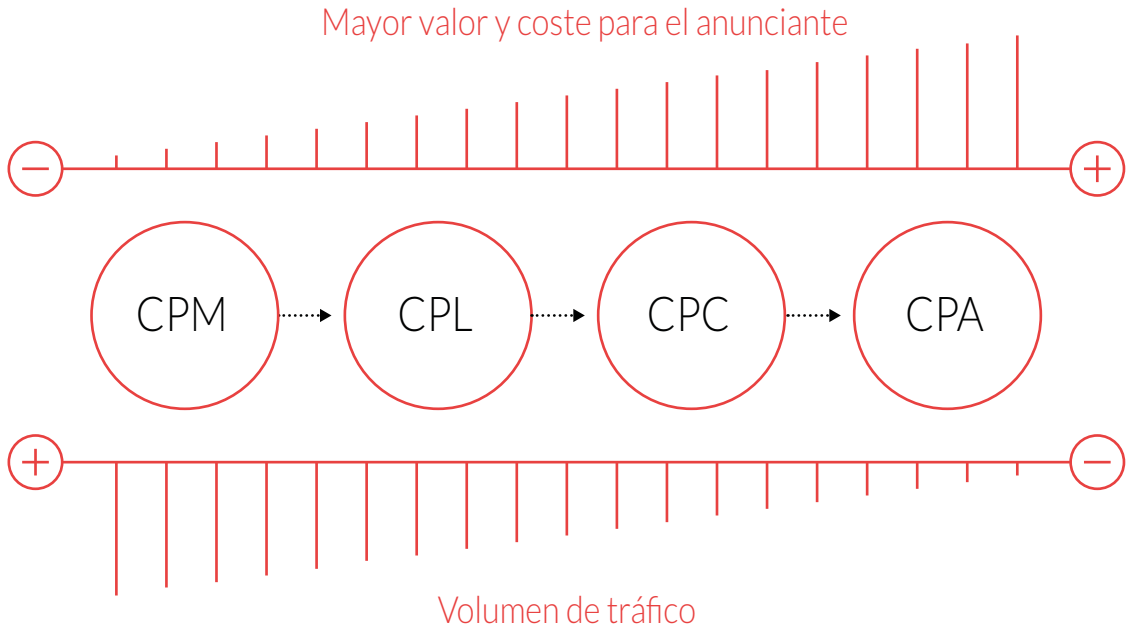
los cuales una empresa genera acciones publicitarias o promocionales en diversos formatos o plataformas a partir de una inversión.

A la hora de promocionar un canal *on line*, hay que seleccionar las acciones promocionales que se van a contratar con arreglo a las siguientes modalidades (como se ha visto en el apartado dedicado a los modelos de negocio en Internet basados en la publicidad):

- **CPM (coste por mil impresiones servidas):** la empresa paga en función del número de impresiones del anuncio, es decir, del número de veces que se visualiza la publicidad en una página. Se utiliza sobre todo en campañas de *branding*. Una variante de este modelo es el pago fijo mensual, considerado como patrocinio *on line*, en el que la empresa paga para que aparezca su anuncio durante un determinado período de tiempo en una o varias páginas del sitio web seleccionado.
- **CPC (coste por clic):** la empresa paga por cada clic que el usuario realiza sobre su anuncio (modelo habitual usado en las campañas de Google AdWords o Facebook Ads). Habitualmente se emplea para atraer tráfico a la tienda *on line*.
- **CPL (coste por *lead*):** la empresa paga únicamente cuando un usuario hace clic *y además* realiza algún tipo de acción dentro de la web, como el registro de datos mediante formularios, suscripción a un boletín electrónico (*newsletter*) o cualquier otra.
- **CPA (coste por adquisición):** la empresa solo paga cuando un usuario se convierte en cliente, es decir, rea-

liza una compra. Es el modelo ideal para una tienda *on line*, ya que el objetivo principal es aumentar la venta de productos mediante la compra por impulso y, además, convierte sus costes publicitarios en costes variables, estrictamente ligados al comportamiento del usuario.

FIGURA 7.10. ACCIONES PROMOCIONALES DEL CANAL *ON LINE*



La selección del modelo idóneo para maximizar la eficacia de una campaña no es algo fácil: intervienen un gran número de factores como el tipo de negocio, las necesidades de comunicación, el público objetivo, el presupuesto disponible… Es más, en un gran número de ocasiones asistimos a modelos mixtos, lo que permitirá analizar con mayor profundidad qué esquema funciona mejor.

7.2.4.1. *Marketing* en buscadores (SEM)

Es la acción que consiste en posicionar enlaces patrocinados según pago y relevancia (nivel de calidad) dentro de buscadores como por ejemplo Google. Los enlaces patroci-

nados son un formato publicitario de texto y gráfico (Google Shopping) o de vídeo (vídeos de YouTube), adaptado a dispositivos móviles, que contiene un enlace a una página web del anunciante (llamada generalmente página de aterrizaje o *landing page*). Se paga al buscador solo cuando el usuario hace clic sobre dicho enlace (modelo CPC).

Este formato se muestra siempre que un usuario realiza una búsqueda relacionada con determinadas palabras clave seleccionadas previamente por el anunciante. Este paga por cada clic el precio fijado para la palabra clave que ha seleccionado y activado su anuncio. El precio de las palabras clave lo determina principalmente la competencia, con precios que van desde 0,15 céntimos a decenas de euros el clic, en función del nivel de demanda por parte de los anunciantes de una determinada palabra clave.

SEM de Google: Modalidad de publicidad

Google da la posibilidad de crear diferentes campañas en función de dónde y cómo queramos colocar nuestros anuncios. A continuación, vamos a explicar las principales campañas que es posible desarrollar como cliente de Google.

- **Campaña en la red de búsqueda de Google**: Esta campaña coloca nuestros anuncios directamente dentro del buscador de Google. Dichos anuncios son activados por las palabras clave que compremos y pagaremos siempre por los clics efectuados a tenor del precio fijado por cada clic (CPC Máximo). Podemos activar una opción para salir también en los socios de Google, como por ejemplo Gmail.

- **Campaña en la Red de *display* de Google**: Google da la opción de colocar nuestra publicidad en páginas web de terceros. Para ello, previamente ha desarrollado la denominada "Red de *display*", que aglutina por temática todas las páginas web de terceros interesados en recibir una remuneración extra por publicidad. El sistema de cobro es bien por CPC o bien por CPM y Google reparte las ganancias con los dueños de estas paginas por mostrar la publicidad de Google. Las campañas de red de *display* tienen siempre un CTR (*Click-through-Rate*, definido como el porcentaje de veces que el usuario hace clic cuando visualiza un anuncio patrocinado) menor que las de red de búsqueda, ya que cuando el usuario realiza una búsqueda de manera proactiva está demandando el producto anunciado en ese mismo momento, por lo que es más propenso a hacer clic en el anuncio, mientras que en la red de *display* no, ya que el usuario solo está navegando sin sentir la necesidad instantánea de adquirir el producto anunciado. Por el contrario, el CPC de las campañas de *display* es bastante inferior al de las de red de búsqueda y se utiliza mucho para aumentar el *branding* (pocos clics pero muchas impresiones para fijar nuestra marca en la mente del consumidor).
- **Campañas de vídeo**: Son campañas que o bien buscan insertar publicidad dentro de vídeos ya existentes en YouTube (esa publicidad puede ser gráfica o puede ser otro vídeo) o bien buscan promocionar un vídeo en la red de *display* o la red de búsqueda. Para ello se distingue publicidad *In Stream* (publicidad que se reproduce dentro de un vídeo) publicidad *In Display* (el vídeo apa-

rece dentro de la red de *display* o páginas web de terceros) o publicidad *In Search* (el vídeo aparece como patrocinado dentro de los resultados de búsqueda). En las campañas de vídeo solemos pagar por visualizaciones en lo que se denomina CPV (Coste por visionado).

- **Campañas de *remarketing***: El *re-marketing* trata de volver a impactar con publicidad de nuestra marca a usuarios que ya han manifestado un interés por nuestro producto entrando previamente en nuestra web. Google da la posibilidad de hacer listas de usuarios por acciones, por ejemplo, lista de usuarios que han rellenado el carrito con productos pero no han finalizado la compra. Estos usuarios recibirán nuevos impactos en páginas de terceros adscritas a la red de *display* de Google con los productos que dejaron en el carrito, con el fin de que vuelvan a entrar y finalicen la compra. Este tipo de acciones, como veremos más adelante, son las más vigiladas en el marco de las distintas normativas de protección de datos.
- **Campaña de Google Shopping**: Es muy potente, ya que muestra los productos de nuestro catálogo de tal forma que cuando alguien haga clic sobre la imagen va directamente a la ficha de ese producto para comprarlo. Para hacer Google Shopping tenemos que importar un *feed* de productos de nuestra tienda a un apartado denominado "Google Merchant" para que, de este modo, Google pueda recabar la información directamente en nuestra tienda *on line* y mostrarla a los usuarios que busquen mediante una palabra clave relacionada con el producto.

Breve esquematización de una campaña de red de búsqueda en Google Adwords

Una campaña está compuesta por un **conjunto de grupos de anuncios**. Un grupo de anuncios tiene sus propios anuncios y sus propias palabras clave que lo activan. Los presupuestos se establecen por campañas. A su vez, las palabras clave que activan los anuncios de un grupo de anuncios pueden tener varios tipos de concordancia, a saber:

- **Concordancia amplia**: La palabra clave seleccionada puede ir acompañada de otras palabras para que nuestro anuncio salga. Además si nuestra palabra clave contiene varios términos (p. ej.: zapato de cuero), con esta concordancia podrá salir nuestro anuncio si un usuario busca al menos una de esas dos palabras (p. ej.: zapato caro).
- **Concordancia amplia modificada**: Es igual que la concordancia amplia, pero en este caso se obliga a que por lo menos salga la palabra clave entera. En el caso anterior tendría que salir "zapato de cuero" completo más otras palabras que lo acompañen. Por ejemplo, con la búsqueda "zapato de cuero barato" saldría, pero no con "zapato barato". La representación de la concordancia amplia modificada es con signos más y quedaría así: (+zapato +cuero).
- **Concordancia de frase**: solo se muestra el anuncio si se ponen las palabras exactas que forman la palabra clave, con independencia del orden. Por ejemplo si ponemos "los mejores zapatos", podríamos salir si un usuario busca por "zapatos los mejores" pero no si lo hace por "los mejores zapatos del mundo". La representación de esta concordancia se hace poniendo comillas en la palabra clave.

- **Concordancia exacta**: La palabra clave tiene que salir tal cual, en el mismo orden. Por ejemplo, poniendo concordancia exacta "Los mejores zapatos", solo aparecerá el resultado si alguien pone "los mejores zapatos" importando el orden de colocación. La representación de la concordancia exacta se hace mediante corchetes. Es muy importante la correcta elección de la concordancia ya que esta determinará la calidad del tráfico que recibamos.

Si elegimos concordancia exacta recibiremos poco tráfico de pago pero de mucha calidad y si cogemos la concordancia amplia recibiremos mucho tráfico pero de menor calidad.

Para ello, una solución óptima es trabajar con una concordancia amplia limitada por palabras clave negativas. Las palabras clave negativas son palabras clave que desactivan la publicación del anuncio. Por ejemplo, si ponemos como palabra clave negativa "gratis" y tenemos una palabra clave con concordancia amplia "zapatos de cuero", si alguien pone zapatos de cuero gratis no apareceremos porque la palabra clave contiene "gratis", una palabra clave negativa.

El SEM tiene como principales beneficios:

- **Alto grado de segmentación**, puesto que nos permite orientar nuestros anuncios específicamente a los usuarios que buscan proactivamente nuestros productos o servicios, seleccionando los países destino de nuestras campañas.

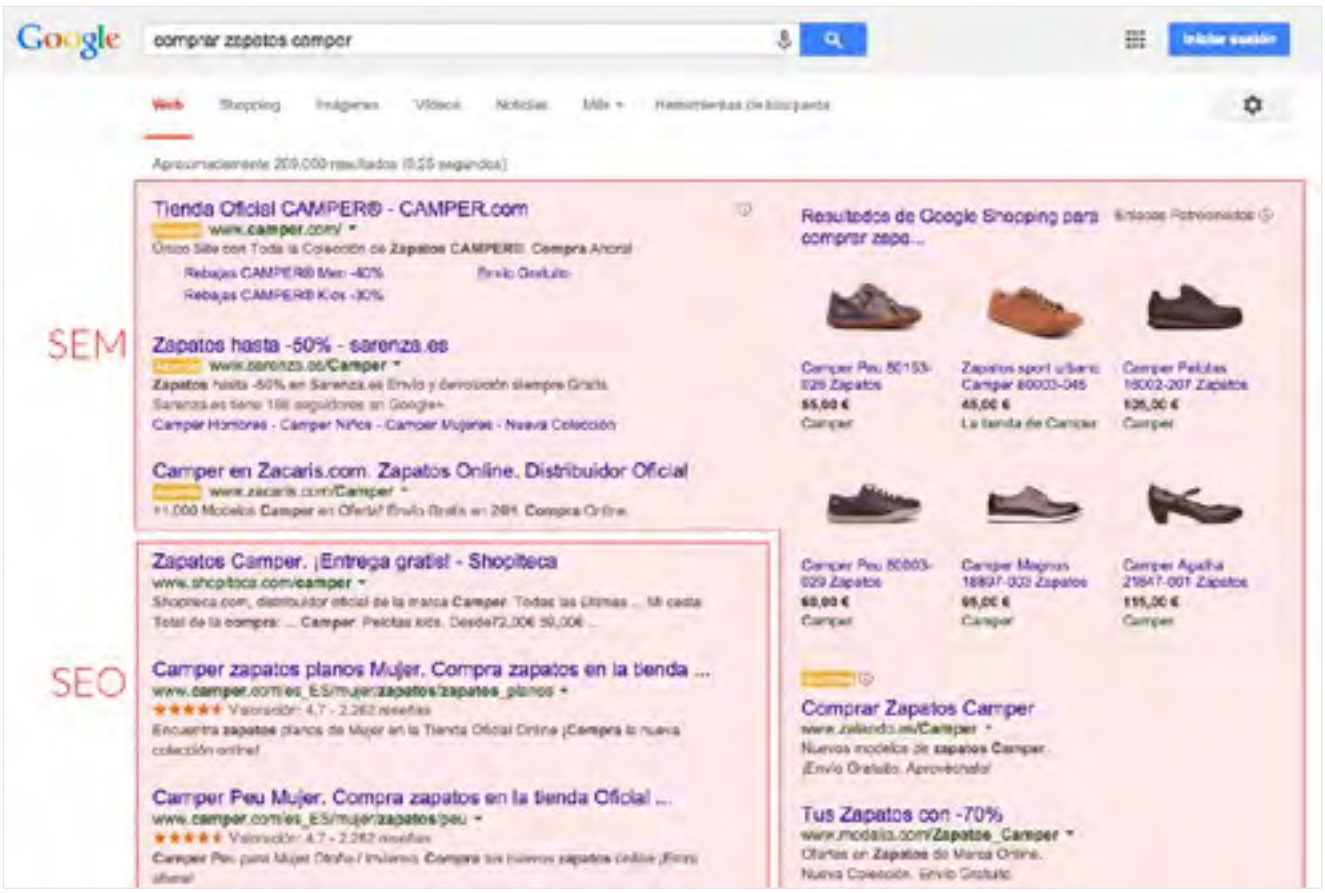
- **Control sobre el contenido** del anuncio: se puede editar y ver las modificaciones *on line* en unos minutos.
- **Efectividad y flexibilidad presupuestaria**: como no existe un gasto mínimo obligatorio, podemos obtener el máximo retorno de nuestra inversión publicitaria.

Para elaborar nuestra campaña publicitaria, y una vez concretados nuestros objetivos, hemos de seleccionar las palabras clave (*keywords*) que van a formar cada grupo de anuncios. Evidentemente, tenemos que tener muy claro el contenido de nuestro sitio web para identificar las palabras clave que describen las categorías principales de nuestro negocio.

Además del precio que paguemos, influyen otros aspectos a la hora de posicionar nuestros anuncios de pago en la red de búsqueda. Esto es, el "nivel de calidad" Google, en su afán de ofrecer un contenido óptimo y útil para sus usuarios, está decidido a colocar por delante anuncios de calidad que paguen menos por una determinada palabra clave que otros que pagando más sean inferiores, en términos siempre de calidad. Por eso Google creó el nivel de calidad, que va del 1 al 10, y que analiza factores como la redacción del anuncio, la calidad de la página de destino, el CTR o ratio de clic... Dicho esto, un anuncio con índice de calidad 8 puede aparecer mejor posicionado que otro con índice de calidad 5 pagando menos por el clic que el segundo.

El modelo de negocio es, generalmente, CPC (coste por clic), es decir, **si no hay clic no hay coste,** lo que nos permite cancelar o aumentar el presupuesto de la campaña en función del resultado.

FIGURA 7.11. EJEMPLO DE BÚSQUEDA EN GOOGLE

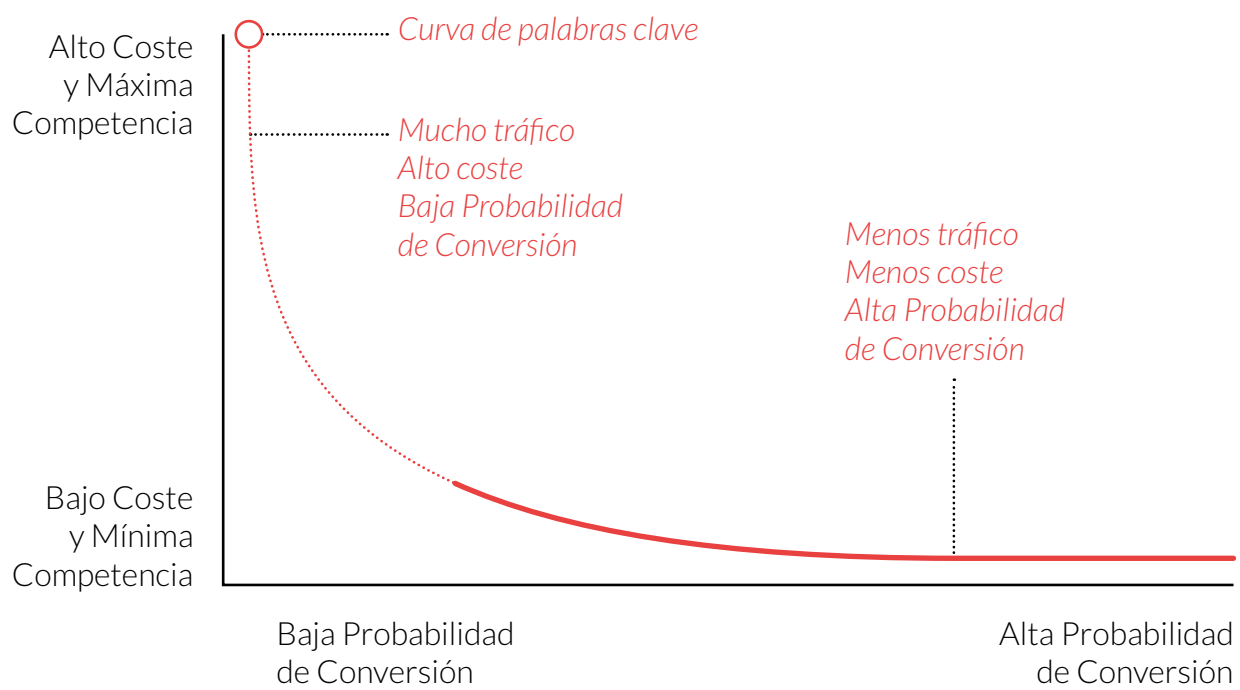


Los criterios más habituales para optimizar las campañas SEM son los siguientes:

- Optimización de la *landing page* (página de aterrizaje de *link* o *banners* creados) para incrementar la ratio de conversión.
- Revisión de las palabras clave y eliminación de las menos eficientes, en función de los resultados obtenidos.
- Identificación de las palabras clave de "larga cola" (*long tail*), que son más baratas y relevantes, ya que probablemente tendrán una menor competencia. Si usamos, por ejemplo, "televisores plasma" como palabra clave, habrá mucha más competencia, y, por tanto, los clics serán más caros que si buscamos "televisores plasma 22 pul-

gadas". En este caso, habrá menos tráfico –al ser algo más específico–, pero de mejor calidad, ya que está dirigido a un usuario que proactivamente está buscando un televisor específico, y, por tanto, será más probable que la búsqueda se convierta en compra.

FIGURA 7.12. PALABRAS DE "LARGA COLA" (*LONG TAIL* SEO)



- Análisis de franjas horarias con restricción de aquellas que sean menos rentables.
- Selección de áreas geográficas de mayor relevancia para nuestro negocio.

Una de las grandes ventajas del *marketing* de buscadores es que, en el caso de Google, podemos acometer con igual facilidad campañas de publicidad **con carácter internacional**. Un aspecto fundamental para ello es la **gestión del idioma del país destino de tus campañas**. Hay que tener en cuenta si hablan uno o varios idiomas. AdWords cuenta con capacidad multiidioma, lo que lo convierte en una plataforma que

nos permite una gestión local de cualquier campaña de ámbito internacional, seleccionando el país de destino en la configuración. Para ello, tenemos dos posibilidades a la hora de trabajar con el idioma seleccionado:

1. Disponer de una persona o equipo capaz de desarrollar la campaña en el idioma del país destino, bien por propio conocimiento o por contar con una traducción profesional.
2. Utilizar AdWords Translator Toolkit, herramienta que facilita Google para la traducción de las campañas. Este tipo de traductor automático siempre puede tener errores y es conveniente supervisarlo. A veces la traducción ideal de un idioma a otro es muy diferente de la sugerida, pero, en todo caso, en ciertas campañas con palabras sencillas puede ser de gran utilidad.

Las variables que hay que tener en cuenta a la hora de configurar una campaña internacional en AdWords son:

- **Orientación por idioma**: seleccionar aquel país o países destino de la campaña o, incluso, mantener la posibilidad de realizar una orientación más concreta y personalizada dentro de un país (por región o ciudad).
- **Presupuesto y ofertas CPC**: realizar un estudio previo de las palabras clave que vamos a emplear en la campaña tomando como referencia el dato de la “puja sugerida” dentro del planificador de palabras clave de AdWords.

- **Estructura de la campaña**: empleo del mismo idioma de orientación tanto para las palabras clave como para el texto de los anuncios.
- **Horario y período de vigencia**: hemos de realizar una configuración exhaustiva de las horas en las que consideremos más efectiva la publicación de nuestros anuncios, analizando los hábitos propios del público objetivo en cada país.

Remarketing *o* retargeting

Variante del *marketing* de buscadores, el ***remarketing* o *retargeting*** es una forma de publicidad efectiva para **terminar de captar a usuarios que ya se interesaron de forma previa por nuestra página web**. Teniendo en cuenta que el 95% de usuarios que consultan la web se marchan sin realizar una compra, y que los usuarios visitan una tienda *on line* por lo menos cinco veces antes de comprar, el *remarketing* o *retargeting* se convierte en una herramienta imprescindible.

El funcionamiento es el siguiente: si un usuario accedió a una tienda *on line* por cualquier vía (tráfico directo, enlace patrocinado, anuncio de la red de búsqueda, etc.) y no convirtió esa visita en venta, el *remarketing* da la posibilidad de volver a mostrar ese anuncio de forma directa al usuario que se interesó por un producto determinado, pero que finalmente no acabó comprando en la tienda.

De este modo, cuando el usuario acceda a una web registrada, por ejemplo, en la red de *display* de Google, el sistema colocará de forma sistemática un *banner* de la página con la finalidad de que vuelva a entrar y finalice la compra. Previamente, Google habrá alojado una *cookie* en el nave-

gador del usuario, identificándolo en el resto de páginas de la red de *display* que visite, y volviendo a mostrar el anuncio elegido por el anunciante.

Las ventajas del *remarketing* son que, habitualmente:

- Tiene un **mayor impacto** que una campaña publicitaria clásica: El CTR (número de clics dividido entre las impresiones mostradas de un anuncio determinado) será mayor, ya que el usuario conoce la web. En una campaña clásica, el usuario es probable que o no la conozca o, en ese momento no busque lo que la campaña ofrece.
- **Mayor segmentación**, gracias a toda la información obtenida del usuario: ya se interesó de forma previa por nuestra tienda *on line*, con lo que será mas proclive a volver que alguien que nunca la visitó.
- **Aumento de la conversión**: va dirigida a usuarios que ya estuvieron cerca de comprar, llenaron el carrito pero no finalizaron la compra. Por eso son usuarios que han tenido una intención previa de compra. El sistema vuelve a "lanzar el anzuelo" para que el usuario regrese y complete el proceso.
- **Fidelización**: al usuario se le vuelven a mostrar *banners* con ofertas de la tienda que visitó y en la que acabó comprando o estuvo cerca. Por eso se le intenta fidelizar con nuevas promociones o productos.

La principal desventaja es que los usuarios pueden rechazar el *retargeting* de acuerdo con la política de privacidad o eliminando las *cookies* del ordenador. Este punto no

tendrá repercusión en el coste de la campaña, pero sí en el número de potenciales clientes a los que se dirige.

Existen diferentes formas de hacer *remarketing* o *retargeting*:

- ***Remarketing* por *cookies***: el sistema de Google, por ejemplo, aloja las *cookies* de *remarketing* en el navegador del usuario, y lo "persigue" con *banners* en todas las webs que visita dentro de la red de display de Google, con el fin de que finalice un compra que inició en el pasado.
- ***e-Mail Retargeting*:** dentro de nuestra plataforma de comercio electrónico podemos detectar qué productos y servicios han interesado a nuestros usuarios para luego enviarles correos con información ampliada y personalizada de los productos y servicios que examinaron. Es decir, con la información recopilada, los datos de registro y la aprobación del usuario podemos enviarle *e-mails* personalizados enfocados a una conversión específica.
- ***Remessaging***: es un concepto casi idéntico al *retargeting*. La principal diferencia consiste en el *remessaging*, el mensaje varía en función de lo que el usuario haya visitado en la web origen.

  Por ejemplo: Un usuario visita la página de Mediamarkt e introduce en el carrito un portátil marca Toshiba; si finalmente no termina la compra y la página de Mediamarkt tiene activa una campaña de *remessaging*, *a posteriori*, cuando ese usuario vi*site* otra web que admita publicidad de *display*, le aparecerá un *banner* de Mediamarkt con el portátil, su precio y características.

Esto hace que el usuario medite de nuevo la compra del producto teniendo en cuenta que, no hace mucho, se interesó por él.

Real Time Bidding (RTB)

Es un nuevo sistema de pujas en tiempo real sobre las impresiones de un anuncio en los espacios publicitarios de una web. Actualmente está empezando a despegar en Europa, especialmente en Reino Unido, Alemania y Francia. Empresas punteras en el entorno digital como Zalando y la Redoute encabezan la lista de compañías que más inversión están haciendo con este nuevo sistema. Otras empresas como Amazon están optando por construir su propia plataforma de RTB.

El sistema funciona de la siguiente manera:

- En primer lugar, un usuario visita una web que ofrece este nuevo sistema de pujas por espacios publicitarios en tiempo real. En paralelo, y mediante la información que proporcionan las *cookies*, se genera un perfil completo del usuario que está navegando en la web en ese momento (por ejemplo: hombre, 30 años, web de fútbol).
- En segundo lugar, de forma instantánea, se genera una oferta de acuerdo con las características de quien está navegando, y se envía a todos los anunciantes interesados en ese perfil. (Empresa de apuestas deportivas, pongamos por caso).
- En tercer lugar, los anunciantes que han recibido esa oferta pujan en tiempo real para mostrar su anuncio a

ese usuario que está navegando. Hay diferentes opciones para pujar según diferentes formatos.

- Finalmente, en tiempo récord, el sistema recibe todas las pujas y valora la que más le interesa para finalmente publicar el anuncio ganador. Como curiosidad: se estima que el tiempo que pasa entre que el usuario entra en la web, se genera su perfil, le llega la oferta al anunciante, puja y el editor la valora es de entre 300 y 500 milisegundos.

Entre las campañas que podemos hacer con este sistema, destacan las de *display*, *retargeting*, vídeo.

En conclusión, con este nuevo sistema de pujas en tiempo real, podemos colocar anuncios ante potenciales compradores en las webs que más nos interesan aumentando la efectividad de estos anuncios en más de un 150%, según un estudio realizado por Infectious Media.

7.2.4.2. *Marketing* en redes sociales (SMM)

En el apartado dedicado al *marketing* de contenidos, **hicimos referencia a las redes sociales como un canal fundamental de tráfico hacia nuestra web**, aunque su verdadero valor viene establecido por ser una poderosa herramienta de conocimiento de costumbres de uso, intereses y hábitos de consumo de sus potenciales clientes en cada uno de los países donde alcanza su proyección internacional.

Partiendo de la gran capacidad de segmentación que tiene cada una de las redes sociales, estas ofrecen otra vía de utilización, plenamente enfocada a la creación y desarrollo de negocio, que consiste en poner a disposición de las

marcas y empresas **emplazamientos concretos para formatos de promoción y publicidad.**

Los formatos a los que haremos referencia a continuación, tienen la particularidad de poder generar **campañas globales y estrictamente segmentadas**, tanto en público objetivo como en país de destino, según los propósitos perseguidos por cada una. En este sentido, permiten a las empresas una enorme flexibilidad a la hora de generar una configuración adaptada a sus necesidades.

Además existen herramientas analíticas (propias o de terceros) en cada una de las plataformas de gestión de campañas de cada red social, que permiten obtener información actual y exacta sobre los resultados obtenidos y el rendimiento y retorno de cada euro que se invierte.

Existen dos particularidades que se han de tener en cuenta a la hora de generar los anuncios dentro de los diferentes formatos y que facilitarán su éxito:

- Han de tener un **sentido lúdico y social**: se engloban dentro del objetivo comercial, pero siempre bajo un paraguas de "gamificación" o valor añadido como usuarios de dicha red social.
- Han de alinearse dentro del plan de comunicación global de la marca o empresa.

A continuación expondremos los formatos publicitarios específicos, características y métricas para cada una de las redes sociales más relevantes a nivel mundial por número de usuarios.

Facebook

Es la red social con mayor alcance internacional, con más de 1.300 millones de usuarios. Fundamenta su actividad en la creación de perfiles personales que interactúan e intercambian contenidos con su entorno social.

El formato de mayor transcendencia promocional son los Facebook Ads. Permite la activación de *banners* y campañas dinámicas optimizadas en tiempo real, basadas en miles de anuncios altamente segmentados.

Dentro de Facebook Ads encontramos cuatro formatos diferentes:

- Anuncios para conseguir más "Me gusta": promoción básica de una *fanpage* con un texto y una imagen.
- Anuncios estándar: pensados para llevar tráfico a una URL externa, lo que permite emplear directamente la dirección de una web o tienda.
- Publicaciones promocionadas: Facebook permite promocionar directamente una de las publicaciones del muro de la página de empresa. Esta opción sirve para dar a conocer a un público más amplio sorteos, concursos, nuevos productos o cualquier otro tipo de acción de *marketing* que se esté desarrollando en la página de Facebook.

En los últimos meses, Facebook ha desarrollado una serie de iniciativas y formatos innovadores al servicio de las empresas anunciadoras, y están ofreciendo mejores CTR.

- **Público personalizado (*Custom Audience*):** consiste en integrar la base de datos de nuestros clientes con Fa-

cebook, lo que nos ayuda a localizar a nuestro público entre los usuarios de la red social, usando correos electrónicos, teléfonos o identificadores de usuario de la propia red. Así podemos llegar a públicos concretos de los que ya tenemos información almacenada.

FIGURA 7.12. PERSONALIZACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

- ***Facebook Offers***: son los tradicionales cupones de descuento, pero en formato de red social. Canjeables en lugares físicos o comercios virtuales.

FIGURA 7.13. EJEMPLO DE OFERTAS DE FACEBOOK

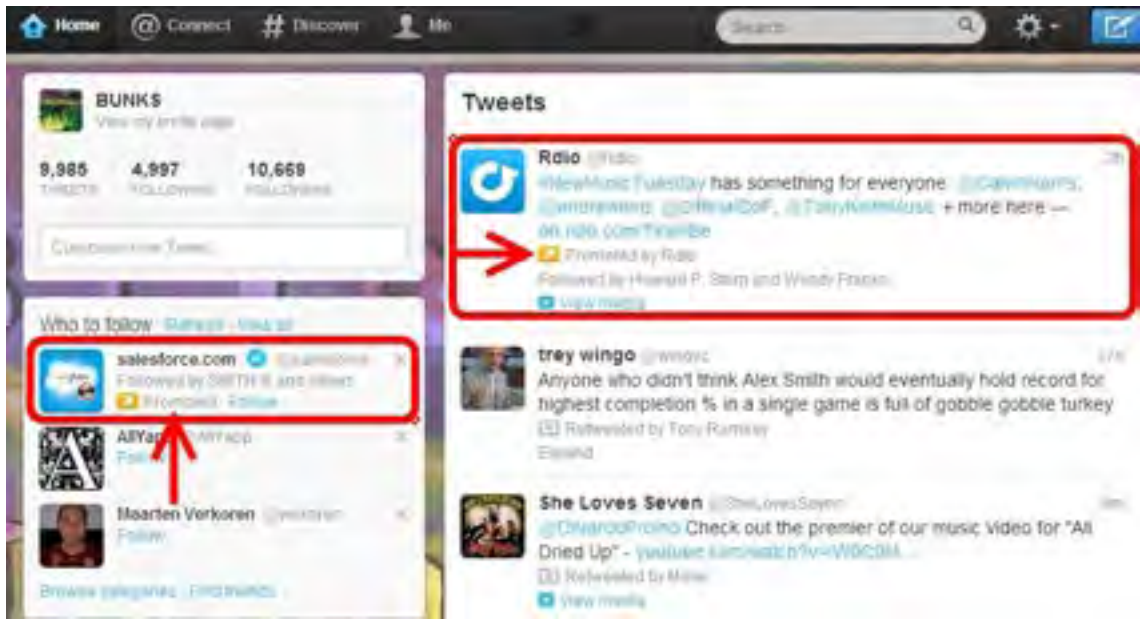
- ***Application Play***: este formato se activa cuando alguien hace uso de una aplicación, incluso si es en un sito externo, como por ejemplo una web. La diferencia está en que el usuario podrá determinar cuándo quiere que estos productos se mezclen en su página, mediante los mismos mecanismos de configuración existentes para los contenidos de su perfil.
- **Promoción de aplicaciones móviles**: se gestiona a través de la herramienta Mobile Ads for Apps para la instalación de anuncios en aplicaciones móviles y juegos tanto en iOS como Android.

Twitter

La red social de los 144 caracteres está ampliando últimamente la oferta de anuncios disponibles con distintos formatos. Desde que Twitter lanzara en 2013 su plataforma de autogestión de anuncios, ha ido desarrollando cada vez más la gama de productos con el fin de alcanzar a un mayor número de pequeñas y medianas empresas. En general, todos los anuncios de Twitter se pueden configurar dados un período de vigencia, presupuesto, país y público objetivo:

- ***Hashtag* promocionado e incluido en el *Trending Topic*.** Opción de Twitter para grandes cuentas publicitarias debido a la gran inversión económica necesaria para aparecer entre los 10 *hashtags* más utilizados.

FIGURA 7.14. EJEMPLO DE *HASHTAGS* PROMOCIONADOS



- ***Quick Promote***. Promoción rápida de un tuit. Opción pensada para que las pymes puedan llegar de forma rápida y sencilla a su público objetivo. Se trata de promocionar un tuit determinado para que lo vea un mayor número de usuarios. El tuit automáticamente se segmentará para aquellos usuarios que tengan intereses similares a los de los seguidores de la empresa.
- **Seguidores o cuentas promocionadas**. Campaña destinada a conseguir más seguidores para nuestra cuenta o perfil eligiendo el público objetivo. En este tipo de anuncios conviene incluir una llamada a la acción.
- **Clics o conversiones**. Anuncios que tienen como objetivo que los usuarios hagan clic en el enlace de nuestro tuit y generar conversiones: registros, compras, formularios, etc.
- **Instalaciones o interacciones de apps**. Campaña publicitaria para conseguir que los usuarios instalen o interactúen con una aplicación móvil.

Los resultados de los anuncios en Twitter se pueden seguir al momento a través de Twitter Analytics, plataforma

que ofrece amplias y detalladas estadísticas acerca de nuestra cuenta.

LinkedIn

La red de profesionales más grande de Internet, con más de 300 millones de usuarios registrados, es el gran protagonista del *marketing* B2B. Una página de empresa en LinkedIn ayuda a otros miembros a obtener más información sobre tu negocio, tu marca, tus productos y servicios, así como sobre oportunidades laborales. Solo pueden crear páginas de empresas los usuarios que tienen un dominio distintivo de correo electrónico (por ejemplo, tuempresa.com), ya que no es posible utilizar dominios de correo electrónico como hotmail.com, gmail.com u otros proveedores genéricos. El modelo de negocio de LinkedIn incluye opciones publicitarias que, al igual que las demás redes sociales, tienen su **mayor valor añadido en el grado de segmentación del público objetivo** que permiten obtener.

- LinkedIn Ads: utilizando un sistema similar a Google AdWords y Facebook Ads, LinkedIn Ads es la plataforma publicitaria de LinkedIn. Traducida a 17 idiomas, esta aplicación permite a los usuarios y empresas compartir información de manera rápida y sencilla. LinkedIn cuenta con un perfil de usuario medio muy activo, por lo que una buena estrategia en esta plataforma puede conseguir un muy alto grado de interactividad. La principal ventaja de LinkedIn Ads es que, al igual que en Facebook Ads, permite segmentar nuestro público **según sus intereses, profesión, zona geográfica o edad**. Esto

puede rentabilizar mejor la inversión y permitirnos llegar al público que realmente queremos, tanto en campañas nacionales como internacionales. Admite anuncios de vídeo y texto (conjuntamente o por separado) y se pueden pagar los costes a través de CPM o CPC, con la posibilidad –como en el resto de las campañas SEM de otras plataformas–, de poder desactivar los anuncios en cualquier momento.

LinkedIn es una plataforma ideal para los proyectos de publicidad dirigida a un ***target* profesional**, ya que, según un informe de la empresa Lead Formix, el 24% del total de visitas que recibe son de empresa, por lo que representan una gran oportunidad de negocio.

- Alrededor del 45% de los *leads* que llegan a la web desde LinkedIn visitan esa web por primera vez.
- Uno de cada dos *leads* que proceden de LinkedIn tiene su origen en la combinación de perfil de usuario y perfil de empresa.
- Los *leads* que proceden tanto de grupos LinkedIn como de la publicidad en LinkedIn, es más probable que rellenen un formulario.
- Una de cada tres visitas que proceden de los grupos de LinkedIn rellena un formulario en un sitio web.

El grado de segmentación permite segregar las búsquedas según, por ejemplo, el tamaño de la empresa o el *seniority level*, que es un nivel de búsqueda que puede limitar esta a cargos de peso dentro de una empresa (vice-

presidente, gerente, sénior, propietario y socio), lo que la convierte en una **herramienta muy interesante para un *marketing* selectivo en entornos B2B**, donde es especialmente importante la calidad –más que la cantidad– de los contactos comerciales obtenidos.

Otras opciones de segmentación son, por ejemplo, "interesado en". En ella se puede elegir entre opciones como: expertos de la industria, empresarios, empleados potenciales , consultores o contratistas para buscar grupos específicos de personas.

FIGURA 7.15. SEGMENTACIÓN EN LINKEDIN, 1

FIGURA 7.16. SEGMENTACIÓN EN LINKEDIN, 2

Otro servicio interesante de LinkedIn es InMail: es un tipo de mensaje que se envía directamente desde LinkedIn a otro miembro incluso aunque no esté conectado a nuestra red. Se puede usar para conectar con gente que no está dentro de nuestro círculo pero con los que nos interesaría contactar. El uso de este correo aumenta las posibilidades de éxito ya los mensajes enviados por él tienen una tasa de

apertura muy elevada, lo que mejorará la capacidad para llegar a hablar directamente con los directores u otros perfiles de las empresas que nos interesen.

Google +

Creado por Google en el año 2011 como herramienta para competir con Facebook en el ámbito de las redes sociales, cuenta con un manual específico de uso para empresas. En cada una de sus secciones se dan unos pequeños consejos sobre cómo hacer las publicaciones, cómo compartirlas y promocionar nuestros productos o servicios; cómo utilizar el botón +1 y, por último, cómo medirlo todo, con informes sociales de Google Analytics, integración con la API, y una parte importante que se muestra: Analytics de página, el esperado sistema de estadísticas dentro de Google+. Además de su utilidad como red social en sí misma, la presencia en Google+ ha de ser valorada desde el punto de vista de su cada vez más importante impacto en SEO. Es por ello de inclusión obligada en el plan de *marketing* digital de la empresa.

Pinterest

La "recién llegada" al mundo de las redes sociales cuenta ya con más de 70 millones de usuarios en todo el mundo. Más de la mitad son de Estados Unidos, pero con países como México y España en los primeros puestos. Se está convirtiendo en la red social con mayor proyección y en la preferida para comercio electrónico.

Aunque de momento solo en Estados Unidos, Pinterest ofrece la posibilidad de lanzar **pines patrocinados**, que aparecen en los resultados de búsqueda de los usuarios y

también en los *feeds* de categorías. Los requisitos exigidos para promocionar los pines son que "tengan gusto, sean transparentes y relevantes".

7.2.4.3. Redes sociales internacionales

En el mundo hay más de 3.000 millones de internautas, y buena parte de ellos utiliza todos los días las redes sociales. Según los últimos datos estadísticos, los internautas pasan ya más tiempo en redes sociales que buscando información en buscadores.

Las estrategias de posicionamiento en buscadores o SEO (optimización en motores de búsqueda) cada vez se apoyan más en el SMO (optimización de los medios sociales), y si hablamos de SEO internacional, el trabajo bien hecho en las redes sociales del mercado de destino es fundamental para que la visibilidad sea óptima.

Las redes sociales son una poderosa plataforma para la proyección internacional de la empresa por su capacidad para generar conversaciones, conectar con los consumidores de cada país, canalizar *feedback*, reforzar vínculos con el público y desarrollar y potenciar la imagen de marca, entre otros aspectos. Actualmente, los usuarios de Internet son algo más que ciudadanos consumidores, ya que **producen contenidos además de consumirlos, recomiendan y opinan, son "prosumidores".**

Las redes sociales son inmensas bases de datos que nos ayudan a segmentar, y el CRM (*Customer Relationship Management*) social, es decir, la inteligencia competitiva social, el *social branding*, el *networking* internacional, etc., son dis-

ciplinas que hay que contemplar para definir nuestras estrategias de posicionamiento en el exterior.

En el mundo global de Internet, ya no es suficiente con disponer de una web traducida a diferentes idiomas para que nos encuentren en aquellos países en los que tenemos puesto nuestro objetivo. Disponer de una web corporativa con tres o cuatro banderitas que conducen a traducciones literales a otros idiomas no basta, puesto que nuestros productos y servicios no se venden igual en España que en China, por ejemplo.

Por lo tanto, lo primero que hay que tener en cuenta es que cada mercado es un mundo y cada país tiene sus propias reglas de funcionamiento en cuanto a **cuáles son las redes más utilizadas**, cómo son los perfiles de los usuarios y qué tendencias de utilización predominan. Otra dificultad añadida es que la competencia *on line* no es la misma que en el mundo *off line*.

Por todo ello, son clave factores como: la inteligencia competitiva y de mercados; los patrones de comportamiento; el posicionamiento de marca y, sobre todo, la adaptación a los mercados locales.

Antes de lanzarse a abrir perfiles en distintas redes sociales hay que tener en cuenta lo siguiente:

- **Integrar la estrategia en medios sociales con el plan de internacionalización y el de *marketing on line***. Al fin y al cabo, las redes son una herramienta más de comunicación *on line*. No debemos utilizar redes sociales en aquellos mercados en los que la marca no esté presente.

- **Establecer objetivos**. Hay que evitar lanzarse a redes sociales sin saber antes para qué las vamos a utilizar, qué queremos conseguir en ellas, es decir, marcar claramente unos objetivos previos: enviar tráfico a la web; mejorar la imagen de marca; generar contactos e identificar socios locales; obtener *feedback* de nuestros productos y servicios; conocer las tendencias del mercado local; realizar promociones, descuentos y ofertas; fortalecer los vínculos con los consumidores locales; monitorizar la competencia, mejorar el SEO, etc.
- **Estudiar qué redes sociales son las más destacadas en cada mercado** al que nos queremos dirigir **y si nuestros potenciales clientes están presentes en ellas**. Facebook, Youtube y Twitter son redes sociales con presencia en todo el mundo, pero en muchos países no son las más importantes. En Rusia la más destacada es Vkontakte (VK), en Irán destaca Cloob, en China destacan Renren o Sina Weibo, etc.
- **Analizar cómo actúa cada audiencia local.** No todos los usuarios de una red internacional se comportan de igual modo en todos los países. En algunos lugares, los usuarios de Facebook utilizan esta red por sus juegos y aplicaciones, en otros solo para ver vídeos, etc.
- **Medir los resultados obtenidos**. Número de seguidores y fans conseguidos; interacciones con la comunidad; menciones; recomendaciones; contenido compartido; cantidad de impresiones; influencia *on line*; tráfico conseguido hacia la web; enlaces leídos; viralización de los contenidos; visualizaciones de los vídeos, etc. Todos ellos son métricas que nos indicarán el grado de interacción

con los usuarios de cada comunidad y, por tanto, su mayor o menor identificación con nuestra marca, producto o servicio en cuestión.

- **Examinar a la competencia**. Realizar un análisis comparativo del sector para conocer qué está haciendo la competencia en las redes sociales de cada mercado al que queremos llegar. Identificar las acciones con las que están teniendo éxito y averiguar cuáles son sus puntos fuertes.
- **Elaborar un plan de medios sociales global**. Deberá estar en línea con el plan de comunicación y *marketing* internacional de la empresa para que todos los elementos estén coordinados. Hay que disponer de contenidos adaptados a los usos, gustos y costumbres locales. El lenguaje debe ser específico y diferente para cada mercado, **adaptando los mensajes al público objetivo** al que nos dirigimos. Por supuesto, no basta con que el responsable de la comunidad (*community manager*), hable el idioma local, sino que debe ser alguien totalmente bilingüe para adaptarse a los giros lingüísticos, expresiones locales, o cualquier otra estructura semántica usada en un determinado mercado.
- **Ser permanentes y constantes**. La presencia de la empresa en redes sociales internacionales debe plantearse como una estrategia a largo plazo, con visión de continuidad, intención de permanencia y durabilidad.

Las redes sociales internacionales de mucha popularidad como Facebook son una gran oportunidad para marcas y empresas, aunque hay que tener en cuenta que no fueron con-

cebidas en sus orígenes con una finalidad comercial. Aunque disponen de bases de datos de personas, marcas y tendencias que conviene investigar y tener siempre en cuenta, no son la panacea por muchos millones de usuarios que tengan en el mundo. En estrategias internacionales conviene acudir a **redes sectoriales, corporativas y específicas** que aporten un punto de vista profesional y una oportunidad para adquirir conocimientos y contactos en cada mercado.

Hay muy pocas empresas que aprovechen todo el potencial de Youtube, a pesar de que el *videomarketing* resulta básico para cualquier empresa, y a pesar también de que es relativamente sencillo y muy eficaz elaborar vídeos específicamente orientados a nuestros mercados de destino.

En cuanto al *networking*, fundamental para la apertura exterior, existen varias redes interesantes con contenido profesional, como LinkedIn, Viadeo y Xing, las tres plataformas más internacionales y populares. Un profesional de la internacionalización debe trabajar su perfil y sus redes de *networking*, tener su perfil en distintos idiomas, participar en grupos sectoriales internacionales, etc.

Además de las anteriormente mencionadas, cada país dispone de redes sociales internacionales propias:

- En Rusia, Ucrania y Bielorrusia, la principal red social es VKontakte. Cuenta con más de 220 millones de usuarios de los que 51 millones son usuarios diarios activos, según datos de Comscore. La red, que permite compartir fotos y vídeos, destaca por sus foros de discusión. La siguen en número de usuarios Odnoklassniki, red social con más de 38 millones de usuarios pensada para contactar con

los compañeros de clase y subir fotografías y Mail.ru, con 20 millones. Destaquemos asimismo la existencia de "clones" de redes sociales de uso internacional, como por ejemplo Pinme (similar a Pinterest), Retube (inspirada en Youtube) o Altergeo (parecida a Foursquare).

- En China, a día de hoy, están prohibidas las redes sociales más conocidas y usadas a nivel mundial. Por tanto, se han desarrollado allí modelos similares, aunque con algunas particularidades específicas. Por ejemplo, Renren, con más de 210 millones de usuarios, es la red social al estilo de Facebook que más utilizan los universitarios o Qzone, la que tiene mayor audiencia en el país asiático, con más de 820 millones de usuarios. En ella se pueden compartir fotos, escribir blogs y diarios y escuchar música. Youku es la versión china de YouTube y Sina Weibo es una plataforma de *nanoblogging* muy similar a Twitter que utilizan más de 200 millones de usuarios.
- Sina Weibo tiene particular importancia para las empresas, al ofrecer, además de funcionalidades similares a las de Twitter (menciones, *hashtags*, acortadores de enlaces, cuentas verificadas, posibilidad de incluir contenido multimedia como fotos, vídeos, etc.), su **propia plataforma de comercio electrónico**, lo que permite avanzar, de manera más decidida que otras redes occidentales, hacia el comercio social, que ofrece una integración más efectiva con las redes sociales. La compra del 18% de sus acciones por el grupo Alibaba permitirá, por ejemplo, comprar productos de Taobao directamente en la red de *nanoblogging*, lo que los

convierte en pioneros en esta convergencia entre las redes sociales y el comercio electrónico.

- En Alemania, la red social profesional dominante es Xing, aunque no ha conseguido expandirse a nivel internacional y se ha visto superada por LinkedIn.
- En Irán triunfa Cloob, solo disponible en persa. La propia red advierte de que todo el contenido es controlado de acuerdo con la ley iraní.

En resumen, el estudio de mercado de cada país debe tener en cuenta las diferentes formas de interacción en redes sociales que mantienen las personas y los profesionales en particular.

Gamificación: qué es y por qué lo usamos en redes sociales

Aunque se utiliza en otras herramientas de *marketing on line*, es en el ámbito de las redes sociales –dado el carácter lúdico de la mayoría de ellas–, donde está alcanzando un mayor desarrollo. La ludificación, más conocida por "gamificación", es el **uso de los juegos para fomentar determinados comportamientos en los usuarios**, es decir, conseguir que las personas realicen ciertas tareas que habitualmente consideran aburridas al presentárselas como divertidas a través de juegos. La gamificación se ha convertido en una de las mejores estrategias de captación, fidelización y *engagement*, tanto en entornos B2C como B2B.

Gracias a la gamificación, las marcas enseñan, persuaden, motivan y desarrollan relaciones significativas con los clientes en diferentes canales, añadiendo un elemento de juego para mejorar la experiencia del usuario.

La gamificación no es simplemente una estrategia para que el usuario participe en una actividad lúdica, ni se limita a otorgar premios y recompensas, sino que, bien desarrollada, explota las necesidades que tienen las personas de pertenecer a una comunidad, afrontar nuevos retos y tener un propósito en las actividades que realizan.

Existe una serie de aspectos a tener en cuenta a la hora de desarrollar una estrategia de gamificación:

- **Objetivos**. El usuario necesita una misión, un reto que le permita alcanzar un premio determinado.
- **Beneficios**. Es el premio que obtiene al aceptar el reto. Puede ser muy diverso: descuentos, productos o servicios gratuitos, un reconocimiento virtual o real, etcétera.
- **Niveles**. Conseguir superar fases sucesivas fomenta la participación y la competitividad. En un marco competitivo similar al de los videojuegos, los usuarios querrán llegar al máximo nivel para conseguir un rango superior al que tienen otros.
- **Puntos**. Cuando el usuario logra alcanzar cierto nivel o logra un determinado objetivo, consigue puntos.
- **Mostrar las posiciones**. Para mantener la competitividad entre los usuarios conviene publicar las posiciones de manera atractiva, así como su evolución y trayectoria. Normalmente se premia a los usuarios que obtengan mejores puestos.

Algunas ventajas de utilizar la gamificación en nuestra estrategia de *marketing*:

- Genera imagen de marca (*branding*). Los usuarios obtienen una buena experiencia de uso y, por lo tanto, se acordarán de nuestra marca y volverán a nuestra web con una alta probabilidad de que lo hagan convertidos en clientes.
- En relación con el punto anterior, la gamificación consigue incrementar nuestra cifra de ventas y, en definitiva, nuestros beneficios.
- Fomenta la creación de contenido por parte de los usuarios y reconoce públicamente a aquellos que alcanzan las primeras posiciones.
- Aumenta la viralidad de nuestro contenido, incrementando su alcance.
- Posibilita una mayor conexión, interacción e intimidad con los usuarios, lo que conduce a unas relaciones duraderas y de confianza.

7.2.4.4. El *marketing* de afiliación

Hablamos de *marketing* de afiliación al referirnos a aquel canal publicitario donde diversas páginas web (red de afiliados) ponen un espacio comercial propio a disposición de compañías (anunciantes) que quieren realizar campañas publicitarias de su marca, producto o servicio (programa de afiliación), para obtener un ingreso.

A diferencia de los modelos de SEM, donde los modelos de contratación habituales son el CPC o el CPM, en el *marketing* de afiliación **los anunciantes solo pagan por los resultados obtenidos**, según la remuneración contratada con el afiliado. En el caso de tiendas *on line* suele ser por sistema

CPA (Pago por venta), aunque también pueden emplearse modelos híbridos entre CPC, CPL y CPA.

Los afiliados poseen webs con contenido definido para determinadas audiencias, por lo que tenderán a trabajar con anunciantes que tengan una vinculación con el público que consume sus contenidos. Por ejemplo, un blog de moda femenina puede trabajar con anunciantes de cosmética, habida cuenta de que sus públicos son similares (mujeres preocupadas por la estética).

Dicho esto, hay muchas formas de trabajar la afiliación en lo que a formatos se refiere (*banners*, correo electrónico, menciones, artículos patrocinados, etc.). Todas ellas se sustentan en la misma fórmula, que no es otra que poner enlaces "tagueados" para identificar y medir el tráfico que trae cada afiliado al anunciante, comprobando si ese tráfico en concreto se ha convertido como se había estipulado, para cobrar las comisiones pactadas.

Las redes de afiliados, al igual que cualquier base de datos, pueden obtenerse de dos maneras fundamentales:

1. **Desarrollando una red propia.** En este caso cada empresa elige, contacta y contrata de forma individual y personal a cada uno de los afiliados. Podríamos decir que elaboramos nuestro propio departamento comercial, mediante la localización y captación de recursos internos o de *influencers* de la red afines a nuestra marca o producto (otras webs, blogs, foros, grupos y profesionales en LinkedIn, personas destacadas en un sector, etc.).

   Para desarrollar nuestro programa de afiliación ne-

cesitamos una herramienta que nos permita la gestión de los clics o transferencias (*leads* o ventas) que se generen. Dicha herramienta puede ser comprada o alquilada en modalidad de pago por uso... o puede que nuestra propia plataforma de comercio electrónico incluya esta funcionalidad. Herramientas de *software* específico para la creación de nuestra propia red de afiliación son Post Quality Pro, Clickinc o Hasoffers, entre otras.

2. **Contratando redes de terceros.** Son empresas intermediarias entre afiliados y anunciantes, que garantizan al afiliado el cobro y la fiabilidad de las mediciones, y un extenso catálogo segmentado según las necesidades y objetivos del anunciante. Su modelo de negocio es el cobro de una comisión sobre la oferta lanzada por los anunciantes para la captación de afiliados (por ejemplo, cobro del 30% sobre el 8% que la empresa remunera a sus afiliados en contratos CPA). Las principales redes de afiliados son: Zanox, Tradedoubler, o Matomy. Su principal ventaja es, precisamente, su carácter internacional, lo que permite llegar a un determinado mercado con una adecuada selección del target de afiliados, dada su extensa base de datos de contactos internacionales.

En las redes de terceros podemos encontrar diversos tipos de afiliados:

- **Afiliado tradicional**: Es el afiliado que cede su espacio publicitario en su sitio web para colocar *banners* con enlaces etiquetados. Esos enlaces identifican el tráfico per-

sonal de ese afiliado y permiten remunerarle por los objetivos cumplidos.

- **Afiliado de *email marketing***: Hay afiliados cuyas webs no poseen mucho tráfico, pero que tienen una importante base de datos de usuarios. La estrategia se basa en el lanzamiento de un correo electrónico anunciando los productos del anunciante con enlaces etiquetados para, de igual manera, poder cobrar por los objetivos conseguidos.
- **Afiliados de *retargeting***: Son afiliados que hacen *remarketing* al estilo Google, pero de manera independiente. Estos afiliados trabajan con su propia red de webs, las cuales mostrarán publicidad del anunciante en forma de *banners* sobre los usuarios que hayan entrado previamente en la web del anunciante. También cobran por objetivo de venta o *lead*.
- **Sitios web de cuponeo**: Son webs que ofertan solo cupones descuento de sus anunciantes. Para ello tienen que publicar alguna oferta que sirva de gancho para la venta del anunciante. Cobran también por objetivo cumplido (venta o registro normalmente).
- **Sitios web de *cashback***: Son webs que devuelven al consumidor final el importe que habrían ganado vendiendo el producto del anunciante. Ese es el gancho: en lugar de ofrecer descuento, ofrecen un reembolso al consumidor por valor similar al que obtendría del anunciante. Su modelo de negocio en este caso no es lo recibido por CPL o CPA (ya que ese importe se lo entregan al consumidor), sino que se basa en la publicidad destacada que hacen de los anunciantes dentro de la web, y

enviando comunicaciones directas a su base de datos. Un ejemplo sería Beruby.

Las claves, por tanto, para desarrollar un programa de afiliación exitoso son:

- Hacer que se vea nuestra empresa como un anunciante rentable. Eso va a depender de la relevancia que adquiera nuestra marca y de lo atractivo que resulte nuestro producto o servicio en un determinado mercado.
- Seleccionar una red de afiliados cuyos usuarios sean o puedan llegar a ser consumidores de nuestra marca o producto. Debemos elegir páginas web relevantes y confiables.
- Trabajar con una tecnología fiable; las métricas y ratios son fundamentales. (Es uno de los valores añadidos que ofrecen las redes de afiliación, aunque, como hemos visto, también se puede lograr con *software* específicos).
- Mantener una comunicación constante entre anunciante y red de afiliación o afiliados. El ajuste de objetivos y la optimización de nuestra campaña dependerá de ello.
- Establecer una relación *win-win*: la rentabilidad de la campaña tiene que ser como una balanza en la que todos ganan.

7.2.4.5. El *e-mail marketing*

Aunque parece en descenso debido al auge de otras opciones como las redes sociales o el *marketing* de afiliación, sigue siendo una de las acciones de *marketing on line* más usadas en cualquier plan digital. En el caso del *marketing*

por correo electrónico, hablamos siempre de lo que se conoce como *permission marketing* ya que, como vimos en el apartado legal, para poder hacer envíos es imprescindible haber obtenido de manera adecuada el consentimiento expreso del receptor a recibir comunicaciones comerciales [17].

Se puede hacer *e-mail marketing* por dos vías:

1. **Bases de datos propias**: generadas por nuestra propia actividad. Es una herramienta clave en la fidelización de nuestros clientes, dado que ya hemos obtenido un contacto directo con ellos y podemos, por tanto, seguir informándoles de nuestras promociones y servicios.
2. **Bases de datos ajenas**: tras haber obtenido el consentimiento de terceros y, habitualmente, obtenidas de empresas especializadas en *permission marketing*.

Un correo electrónico puede tener como objetivo la captación de nuevos compradores, la retención de los actuales o informar regularmente a clientes reales o potenciales. Es una herramienta idónea para construir una relación a largo plazo y convertir a sus receptores en auténticos prescriptores de nuestra marca o producto.

Así, debemos conocer las maneras de obtener el permiso para la realización de acciones de *e-mail marketing*:

TABLA 7.3.

Opt-in o consentimiento expreso.
Opt-out o consentimiento pasivo: se comunica al receptor que está incluido en una lista con fines comerciales, y que puede darse de baja si lo desea.

Opt-in – Opt-out o consentimiento comunicado: una vez aceptada por el receptor su inclusión en la base de datos, recibe un *e-mail* de confirmación.
Doble *Opt-in* o consentimiento forzado: necesitamos además la confirmación con un clic en un enlace.

Los pasos para crear una campaña exitosa de *e-mail marketing*, son los siguientes, por orden de ejecución:

- Definir la estrategia. Como siempre, marcar los objetivos *(branding*, generación de *leads*, servicios posventa, *up-selling*, *cross-selling*, etc.).
- Generar impactos: es importante crear una base de datos como fuente de *leads* potencialmente convertibles en clientes (cultivo del *lead*).
- Planificar las campañas: determinar la frecuencia de las comunicaciones, la segmentación y nivel de personalización. Con carácter general, lo recomendable es realizar campañas con una frecuencia no superior a las 2-3 mensuales para evitar la saturación de los usuarios.
- Diseñar los envíos creando contenido interesante.
- Realizar pruebas piloto y test para mejorar los porcentajes de éxito, asegurándonos de que todos los *e-mails* pueden abrirse en todos los clientes de correo y de que no existe la posibilidad de que sean bloqueados por *software antispam*.
- Enviar o ejecutar la campaña.
- Seguir los resultados a través de herramientas de analítica específica que indicarán las ratios de apertura; los

clics efectuados en cada una de las secciones del envío por correo electrónico, etc.

- Obtener opiniones acreditadas y expertas (*feedback*): así se mejora y actualiza nuestra base de datos.

Proveedores de bases de datos

Existen diversos proveedores en Internet que ofrecen, previo pago o gratuitamente, bases de datos de empresas con las que desarrollar campañas de *e-mail marketing*. Aunque estas bases de datos son legales, hay que tener en cuenta que las personas o empresas que las componen no se han suscrito a una *newsletter* para recibir información nuestra, por lo cual su ratio de efectividad es baja y los resultados obtenidos suelen ser, en general, bastante pobres. Como con todo lo visto hasta ahora en *marketing on line*, seguiremos la tónica de probar las herramientas a modo de test para descubrir su eficacia en cada caso específico, en la dinámica de "prueba y error" tan representativa de este entorno.

➤ **Schober**

Ofrece bases de datos completas para marketing multicanal cubriendo tanto el mercado B2B como el B2C. Es el principal gestor de bases de datos y fuentes de información de Europa. Dispone de una red internacional de oficinas y socios con una amplia cartera de bases de datos, y servicios a nivel internacional. Sus bases de datos y direcciones alcanzan a más de 50 millones de negocios y 100 millones de consumidores en Europa y Estados

Unidos. Asimismo, complementan su oferta con servicios de *business marketing*.

Además de vender o alquilar bases de datos, Schober también ofrece acciones de captación. Gestionan campañas de *permission marketing*, un servicio completo, que engloba la selección de las bases de datos de *e-mails* o segmentos más adecuados, el envío de la campaña y el reporte de resultados de la misma.

- **Axesor**

  Dispone de una base de datos de empresas internacionales con dos millones de contactos. En ella figuran las empresas más importantes sobre todo de Portugal pero también de Reino Unido, Alemania, Francia, Estados Unidos y China, con información financiera y de *marketing* para realizar segmentaciones de precisión, y determinar el mercado potencial al que nos queremos dirigir. Axesor selecciona las empresas siguiendo criterios de facturación y solidez.

- **ICEX**

  Ofrece la posibilidad de conocer aquellas oportunidades de negocio internacionales que demanden productos y servicios españoles. El acceso es gratuito y funciona mediante suscripción. Concretamente, suministra información sobre:

  - Demandas de importadores, distribuidores o usuarios finales extranjeros.
  - Oportunidades de negocio, de inversión y privatizaciones.

- Licitaciones de obras, suministros y servicios en países industrializados.
- Oportunidades de negocio con financiación multilateral.
- Estudios de mercado y otros documentos de comercio exterior.
- Consultas sobre mercados exteriores.
- Mercados electrónicos.

➤ **Las Cámaras de Comercio**

Ofrecen diferentes bases de datos, tanto de empresas españolas como de otros países. En conjunto, disponen de acceso, a través de compañías especializadas como Camerdata, de datos sobre millones de sociedades mercantiles, empresarios individuales, oficinas o delegaciones, sobre los que se puede solicitar una segmentación según varios criterios: por el riesgo comercial, vinculaciones corporativas o volumen de ventas, entre otros muchos. Además, las Cámaras facilitan datos de localización e identificación de empresa, número DUNS, ventas, empleados y directivos, entre otros.

También ofrecen informes comerciales y de mercado geoposicionados que permiten evaluar las oportunidades de negocio al combinar bases de datos de empresas, con información demográfica, datos cartográficos y estadística.

Herramientas profesionales para hacer email marketing

➤ Mailchimp: Es una herramienta muy potente, de origen estadounidense. El único problema que tiene es que se

rige por las leyes de EE.UU., las cuales prohíben la utilización de bases de datos que no sean propias, exigiendo en todo caso la justificación de todas las importaciones de contactos que se lleven a cabo.

- Te Envio: Es otra plataforma profesional de *email marketing*, en este caso de origen español, que sí permite importar bases de datos de terceros, asumiendo que el usuario que las importa posee el consentimiento de todos los suscriptores.

Ambas plataformas cuentas con sección para crear plantillas predefinidas y con un potente sistema de *reporting* ideal para medir el impacto de nuestros envíos.

7.2.4.6. *Marketing* de geolocalizacíon

Gracias al *marketing* móvil, a los incentivos virtuales, a la geolocalización de las redes sociales, la forma de participar e interactuar en nuestra vida cotidiana está cambiando rápidamente. Más de 7 millones de personas en todo el mundo utilizan alguna red social basada en la localización con el fin de ganar puntos o recompensas virtuales a través de sus *smartphones* haciendo *check-in* en los puntos de venta.

La geolocalización es la posibilidad de estar posicionado mediante coordenadas concretas en un punto determinado de la tierra gracias al teléfono móvil. Algunas redes de geolocalización son Foursquare, Google Local y Yelp.

Foursquare

Es una red social basada en la geolocalización para la web y dispositivos móviles. Los usuarios indican los lugares en

donde están físicamente (hacen un *check-in*) a través de una aplicación específica para móviles, web o de mensajes de texto. Luego se les otorgan puntos y a veces insignias o *badges* logrando títulos como el de "alcalde" de determinada ubicación. Usando esta aplicación en el móvil (de descarga y uso gratuito), cualquier persona puede ver qué empresas o negocios hay en su entorno, qué ofertas están haciendo, e interactuar con ellas y otros usuarios (*marketing* de recomendación) a través de algo tan sencillo como hacer *check-in* en el móvil, en cada lugar en el que están.

Las principales ventajas de utilizar Foursquare para las empresas y negocios son las siguientes:

- Presencia constante ante el cliente.
- Mejor conocimiento de los usuarios y su comportamiento.
- Conexión directa con *influencers*.
- Aumento de la fidelización de los clientes.
- Publicidad gratuita y de más valor: son los propios usuarios los que promocionan nuestro negocio.

Google Local (Google Places)

Producto de Google pensado para que las empresas locales se posicionen dentro del motor de búsqueda del propio Google y para aparecer en Google Maps cuando un usuario busque un determinado servicio o producto que la empresa presta. Google Local permite a las empresas o negocios incluir imágenes y vídeos en cada ficha. Conviene ofrecer la mayor información posible de la empresa e incluir todos los datos importantes: dirección, teléfono, página web, correo electrónico, productos y servicios que ofrece, etc.

Ventajas para las empresas al usar Google Places:

- Conseguir nuevos clientes a través de Google Maps.
- Los usuarios encuentran la empresa más rápidamente.
- Permite ofrecer cupones y descuentos a los usuarios que han encontrado la empresa o negocio *on line*.
- Se consigue mayor visibilidad en Google, puesto que el negocio es indexado rápidamente y tiene conexiones con Google My Business, Google+ y Google Maps.

Yelp

Es una herramienta que permite buscar lugares de ocio y entretenimiento, tiendas, restaurantes y todo tipo de establecimientos comerciales que se encuentren cerca del usuario que consulta la aplicación. Para los clientes, la ventaja de su uso es que pueden obtener valiosa información sobre los negocios gracias a los comentarios que han dejado previamente otros usuarios. Yelp tiene una cuenta para empresas gratuita mediante la que se pueden obtener páginas de negocio para así disponer de esta herramienta como método de promoción (es decir, poder lanzar ofertas por *check-in*); conseguir tener una relación cercana con nuestros clientes (contestando a los comentarios), y obtener información y estadísticas sobre los movimientos de esta propia página de negocio.

Minube

Red social de geolocalización enfocada al sector turístico (gastronomía, restauración, hostelería, lugares que visitar, etc.) y basada en recomendaciones.

El sector de las redes sociales de geolocalización sigue evolucionando y cada cierto tiempo surgen nuevas iniciativas, como Ring, al tiempo que otras redes sociales generalistas como Facebook anuncian proyectos de geolocalización como Local Awareness Ads, publicidad de negocios locales que se mostrará en los dispositivos móviles de los usuarios que estén por la zona. Facebook podrá mostrar a los usuarios que tengan este servicio activado en sus móviles las ofertas, productos y servicios de empresas cercanas a su ubicación.

7.2.4.7. *Blog marketing*

Hoy en día, los blogueros se han convertido en **auténticos referentes y líderes de opinión**, aspecto que conocen las marcas y que explotan contratando los servicios de blogs de terceros, cuya relación se fundamenta en dos tipos de acciones:

1. Pago por *post* o *reviewme*: consistente en pagar al *blogger* o bloguero por una reseña de nuestros productos o nuestra marca en un *post* o entrada, a cambio de una cantidad predeterminada.
2. Contactar con plataformas que intermedian entre el bloguero y el anunciante, de manera que los primeros reciben nuestros productos para opinar "libremente" sobre ellos. Algunos ejemplos son ReviewMe, PayPerPost o Twync o Bloguzz, en España.

Vamos a reflejar algunos aspectos fundamentales a la hora de elegir y realizar cualquier acción de *marketing* mediante blogs:

- Seleccionar aquellos blogs que sean relevantes para nuestra marca o producto. No confundamos "churras con merinas": cada blog tiene una temática determinada y congrega a un público específico de ese sector.
- Ayudarse de las siguientes páginas para realizar la lista de blogs más relevantes para nuestro producto: Alianzo y eBuzzing.
- Confeccionar las condiciones económicas de contratación de los posts o entradas. Hay que llegar a un equilibrio entre relevancia del blog (lectores) y presupuesto.
- Realizar pruebas. Como en cualquiera de las acciones que proponemos, un test inicial es fundamental para redistribuir el presupuesto.

Por último, enumeramos una serie de pautas que seguir al contactar con cualquier bloguero:

- Gestionar una relación directa con cada uno; no nos limitemos a realizar un *e-mailing* masivo a todos los blogs que hayamos visto. Hay que intentar ser lo más selectivo posible.
- Demostrar un conocimiento del blog con el que nos comunicamos. No son periodistas, hay que pensar que son verdaderos conocedores y especialistas de nuestro sector.
- Un bloguero no solo se basa en la actualidad nacional, sino que también intenta adelantarse o centrarse en las noticias a nivel mundial.
- Evitar el "astroturfing" o acción de hacernos pasar por usuarios del blog para crear un mensaje donde promocionarnos o dejar un enlace a nuestra web.

Las unidades de prueba o invitaciones a presentaciones de producto no deben centrarse solamente en los blogueros más relevantes; existen blogs con menor tráfico pero con una mayor calidad de público objetivo. Es preciso recordar que tenemos que privilegiar la calidad sobre la cantidad y mucho tráfico de calidad puede provenir precisamente de lectores de blogs especializados.

CAPÍTULO 8

Los servicios de atención al cliente

Aspectos básicos de la analítica digital

CAPÍTULO ANTERIOR

Con la digitalización de las compañías, los servicios de atención al cliente han dejado de ser un departamento reactivo de bajo valor añadido para convertirse en parte vital de la estrategia de conversión del visitante en cliente. Además, asumen habitualmente gran parte de las estrategias de monitorización de la actividad de los usuarios en las redes sociales.

8.1. Introducción

Consideramos que las operaciones destinadas a la atención al cliente forman parte de una **estrategia integral de recogida y análisis de información como resultado de la interacción con los clientes**. Es parte de lo que llamamos CRM (*Costumer Relationship Management*).

Pero, ¿qué es un CRM? Es una estrategia de negocio orientada al conocimiento de cómo adquirimos, fidelizamos y perdemos a nuestros clientes. Permite a las empresas **disponer de información actualizada sobre sus clientes, con el objetivo de optimizar la relación entre empresa y cliente**. Además, ayuda a conocer todos los puntos de contacto con los cuales el cliente interactúa con la empresa.

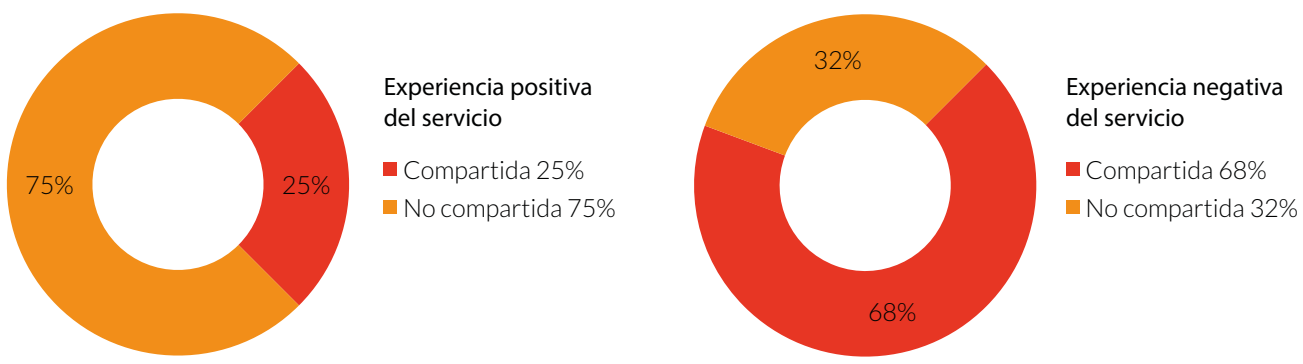
Se trata de utilizar la tecnología para organizar, automatizar y sincronizar los procesos de negocio, principalmente las actividades de ventas, de comercialización, servicio al cliente y soporte técnico. Sus objetivos principales son:

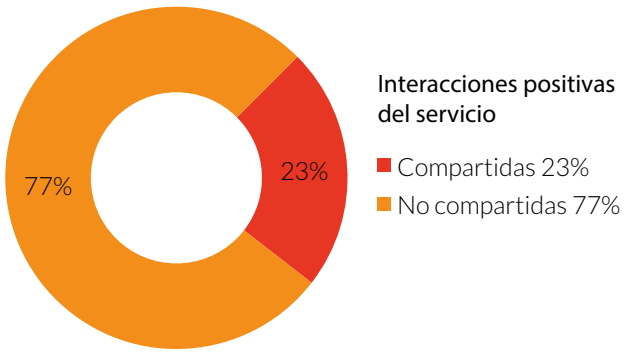
- Encontrar, atraer y ganar nuevos clientes.
- Retener a los clientes actuales de una compañía.
- Recuperar a antiguos clientes que han dejado de comprarnos.
- Reducir costes de *marketing* y servicio al cliente.

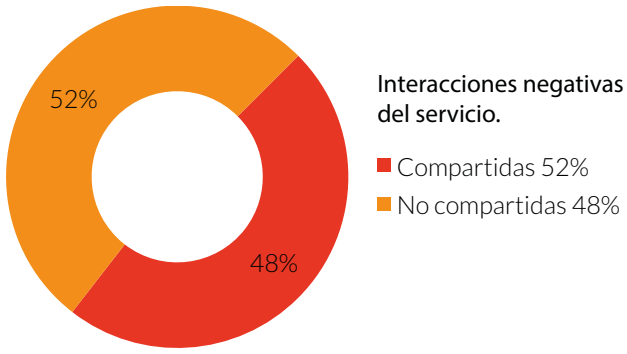
Un servicio de atención al cliente es aquel que refleja la imagen de la compañía hacia el exterior; da información de nuestros productos; asiste en la gestión de los pedidos; gestiona las quejas e incidencias... Es cada vez más importante en este proceso lograr la "admiración" del usuario, su máxima satisfacción, lo que redundará en mayor o menor medida en **convertir al usuario en prescriptor de nuestro producto** y, por tanto, en un vendedor más de la compañía. Por lo tanto, en los entornos de comercio electrónico, el servicio de atención al cliente ha pasado de ser un departamento posventa de resolución de incidencias, con un enfoque reactivo, a convertirse en parte integral del plan de *marketing* de la empresa, en tanto en cuanto resulta un instrumento clave en la conversión del usuario en cliente.

El servicio de atención al cliente es nuestra imagen ante él, y del hecho de que funcione bien dependerá que nuestra empresa tenga buena o mala reputación; que nuestros clientes estén satisfechos o no; que quienes compran en nuestra tienda recomienden a otros comprar en ella o no (el boca a oreja se convierte en un elemento publicitario gratuito que puede ayudarnos pero también perjudicarnos, y mucho, si estamos ante un cliente insatisfecho).

FIGURA 8.1. EJEMPLO DE REACCIÓN DEL USUARIO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE







La realidad que como gestores de un canal digital tenemos que asumir es que, cuando se hace algo bien, es posible que nadie, salvo el interesado, sepa que así ha sucedido, pero cuando se hace algo mal es muy posible que esa información llegue hasta un colectivo muy amplio de personas. Los usuarios que tienen un problema tienden a difundirlo más que aquellos a los que les ha ido bien.

8.2. Directrices en la atención al cliente *on line*

El servicio de atención al cliente empieza durante el proceso de venta de los productos o servicios. **Se inicia en el mismo momento en que incluimos en nuestra web las características de lo que ofrecemos**. Cada promesa que hagamos sobre la calidad de los productos, precios, políticas de devolución, plazos de entrega, etcétera, debemos poderla cumplir, porque de no ser así, el trabajo que tendremos que realizar cuando se produzca un error, será mucho más difícil y costoso de gestionar. Siempre habrá errores en la gestión lo-

gística y de operaciones; la gran diferencia vendrá marcada por el modo en que gestionemos dichas incidencias.

Hay una tendencia generalizada a "ocultar" información al consumidor dentro de las condiciones generales del servicio que hay que aceptar para comprar en cualquier comercio electrónico. Si en la página principal, por ejemplo, pone "devoluciones gratis", se le puede decir al consumidor que el suyo es un caso específico no recogido en las condiciones generales, con el fin de cobrarle las devoluciones. O también, por ejemplo, incluir "cargos ocultos" según va avanzando el proceso de compra (por costes extra de transporte, medios de pago, etc.) que, obviamente, suponen una frustración de las expectativas iniciales de los clientes.

Sea como fuere, las incidencias van a suceder y más allá de que lo hayamos comunicado por adelantado al consumidor, hay que ser ágiles respondiendo a las preguntas, dudas o reclamaciones que puedan surgir.

Por ello establecemos una serie de directrices clave a seguir:

- Seleccionar el personal adecuado:
  - Formado tanto en las características de los productos y servicios como en las tecnologías elegidas para atender a los clientes. La mayor o menor necesidad de formación en función de la complejidad del producto o servicio ofrecidos será un elemento clave a la hora de decidir externalizar o no el servicio de atención al cliente.
  - Capaz de manejar valores como la simpatía, cordialidad, empatía…

❖ Profesional, eficaz y práctico en las gestiones.

- Establecer parámetros de calidad en las respuestas: por ejemplo, en atención telefónica, contestar antes del cuarto tono, o responder en menos de 24 horas a un correo electrónico.
- Tener un horario de atención lo más amplio posible y adecuado a las necesidades de nuestros clientes. **En comercio electrónico internacional, este es un factor de costes clave, dado que hablamos de atender a clientes en diferentes husos horarios y en distintos idiomas, lo que obliga a una mayor inversión en la cantidad y calidad de los recursos humanos involucrados.**
- Poner a disposición del cliente un número de teléfono (preferiblemente un 900 o cualquier otro gratuito), una dirección de correo electrónico o un formulario o un chat *on line*.
- Adaptar el trato con el cliente en función de cuál sea el canal de comunicación: por ejemplo, mientras que una llamada telefónica puede ser más coloquial, un correo-e debe ser escrito de manera formal.
- Medir periódicamente la satisfacción de los clientes mediante encuestas. Se puede incentivar mediante alguna acción de *marketing* asociada (promoción, descuento, sorteo, etc.). La inclusión de las opiniones de otras personas es otro valor añadido apreciado por los clientes en su proceso de toma de decisión, siendo una manera sencilla y práctica de potenciar la confianza, seguridad y transparencia de las transacciones.

- La aparición de las redes sociales como nuevo canal de servicio de interacción con el cliente nos obliga a seguir ciertas reglas de monitorización de nuestra reputación en la red y a tener una persona responsable de aplicar el plan de comunicación de la compañía y de gestionar las crisis que puedan surgir. **Cada vez asistimos a una mayor convergencia entre redes sociales, *marketing on line* y atención al cliente: esta última debe participar activamente de la estrategia y ejecución de las dos primeras.**
- Para todos aquellos conflictos que la propia compañía no tenga capacidad de resolver, es conveniente estar asociado a algún sistema de arbitraje (por ejemplo, Confianza Online o Trusted Shops).

Cómo sea el servicio de atención al cliente, dependerá de la capacidad de cada compañía de disponer de los medios necesarios para alcanzar la máxima calidad posible. Lo que hay que tener en cuenta es que se trata de un servicio **cuya magnitud está directamente relacionada con el número de pedidos recibidos**.

En la actualidad, cualquier plataforma tecnológica nos permite desde la integración de un chat de atención hasta la utilización de una red social como Twitter para dar servicios que interactúan con el cliente, en una estructura de costes generalmente asociados a cuotas mensuales y rangos de precio (por término medio) entre 30 y 100 euros mensuales. Empresas como Iadvize, Olark o Zopim ofrecen soluciones tecnológicas muy sofisticadas con esquemas de

remuneración basados generalmente en el tráfico generado en la plataforma.

El coste más importante proviene de los **recursos humanos necesarios para abarcar en entornos internacionales la diversidad de horarios e idiomas de atención disponibles**. El departamento de atención al cliente, como ya se ha dicho, es nuestra ventana al exterior y se le debe dotar de las herramientas que le permitan interactuar con los compradores, pero también **tenemos que dimensionar adecuadamente los costes que supone esta exposición a clientes con diferentes costumbres, idiomas y husos horarios.**

Algunas de las herramientas disponibles para que el departamento de atención al cliente interactúe con los consumidores son:

- **Teléfono:** Se debe prestar atención, entre otras cosas, al tipo de número que se ofrece al consumidor, evitando una línea de alto coste, introduciendo, a ser posible, un servicio de llamada gratuito. Si además de haberle creado un problema al consumidor, queremos cobrarle por resolverlo, eso no va a ayudar a que en el momento de la llamada el nivel de tensión se reduzca.

  Debemos tener en cuenta, asimismo:

  - El número de llamadas no atendidas, para ver si necesitamos más operadores o cambiar la plantilla de resolución de incidencias sobre la que discurren las conversaciones.

- El tipo de incidencias reportadas por este medio (producto, navegación, proceso de pago, logística, servicio posventa, entregas, devoluciones, etc.).
- La posibilidad de que el consumidor sea atendido por un operador; no siempre por un sistema de respuesta automatizado.

- **Correo electrónico:** más impersonal que el trato telefónico, aunque más económico. En este medio hay que considerar, al menos, los siguientes aspectos:
  - Se debe responder en un plazo de tiempo reducido (no más de 24 horas) ya que, de lo contrario, se recibirán llamadas ante la ausencia de respuesta, o, lo que es peor, el cliente pensará que no estamos interesados en contestar.
  - Si se establecen formularios predeterminados, que sean fáciles de completar y con información que el consumidor pueda conocer (número de pedido, número de cliente...).
  - La contestación debe ser lo más personalizada posible. Hay que evitar respuestas automáticas dependiendo de la incidencia, salvo que sea para confirmar la recepción del *e-mail*.

- **Sistema de chat *on line***: similar al teléfono en cuanto a personalización del trato, es quizá más útil cuando estamos resolviendo incidencias. Permite diferir un poco las respuestas, lo que da tiempo para pensar lo que se quiere responder y además da margen para ir trabajando sobre las soluciones sin incurrir en costes telefónicos.

Tiene el riesgo de que un operador mal entrenado puede cometer un grave error de comunicación, y quedará constancia del mismo.

- **Redes sociales**: una plataforma o medio de comunicación que ayude al servicio de atención al cliente sin integrar una **monitorización de las redes sociales** –y, por supuesto, su inmediata atención en tiempo y forma– no debería considerarse como tal. La mala resolución de incidencias puede dar lugar a un efecto bola de nieve que tire por tierra un gran trabajo. Y al contrario: una buena y efectiva resolución puede proporcionarnos un gran efecto llamada para usuarios que busquen un buen servicio y puede crear el efecto de prescripción tan deseado en la estrategia digital. En caso de duda, es mejor desviar las solicitudes de ayuda por esta vía a cualquiera de los otros canales existentes.

Las mencionadas herramientas simplemente son eso: herramientas para atender a un consumidor que necesita ayuda. La elección de cuáles son las más adecuadas dependerá del tipo de clientes que tengamos en nuestro comercio electrónico.

Obviamente, la información ofrecida en la página web es una de las vías primarias de atención al cliente: **cuanta más información compartamos de manera proactiva, menos necesidad tendremos de personal que gestione estas herramientas.**

Si a través de la web compartimos la información de, por ejemplo, dónde se encuentra el envío, reduciremos las con-

sultas al respecto. Si comunicamos sobre un retraso y sus causas, evitaremos llamadas con quejas sobre demoras. Si devolvemos automáticamente el dinero de un pedido que no se va a poder servir e informamos al consumidor de ello junto con las causas que lo han producido, evitaremos reclamaciones de reembolso y la mala imagen que esto genera... y así con cada uno de los posibles problemas.

Debemos ser conscientes de que una vez que se ha producido una incidencia se puede actuar de dos maneras:

1. **Reactivamente:** esperando a que el consumidor se dé cuenta de la incidencia y se ponga en contacto con el servicio de atención al cliente. Al actuar así, estaremos forzando a nuestro cliente a poner una reclamación en primera instancia; a trabajar en la incidencia; a averiguar qué ha sucedido y a informarnos adecuadamente una vez conocido el problema. Habitualmente en estos casos el consumidor se sentirá estafado, y será más difícil gestionar y resolver la incidencia de forma satisfactoria. Por ejemplo, no avisar de un retraso puede implicar que el usuario pierda una hora en casa esperando al repartidor. O, si no se advierte de que no se va a producir la entrega o de que esta se efectuará dentro de 10 días por falta de disponibilidad del producto, puede que el cliente llegue tarde para comprar, por ejemplo, un regalo para su madre o su novia. Tendremos que establecer protocolos de actuación para, en su caso, compensar al usuario por el perjuicio causado.
2. **Proactivamente:** identificando las incidencias cuanto antes y comunicando las mismas a los consumidores con

una propuesta de solución. De esta forma se pueden evitar la sensación de engaño y una percepción negativa, que son males adicionales –y mucho más perniciosos–, que los que la incidencia causa *per se*. En estos casos también trabajamos en la resolución de la incidencia, pero comparado con las dos comunicaciones como mínimo que se necesitan en el modelo reactivo, así se evita la primera de ellas, en la que el cliente pregunta sobre su pedido y no se le puede dar respuesta. Asimismo, la posibilidad de establecer alertas automatizadas en función de determinados comportamientos de los usuarios (por ejemplo, lanzar un mensaje de ayuda cuando el usuario exceda en varios minutos el tiempo medio de permanencia en un página determinada) puede ayudar a solucionar el problema concreto de un cliente y es, por tanto, una acción que se debe contemplar dentro de las técnicas de mejora de la conversión en la página web (llamadas habitualmente CRO, por *Conversion Rate Optimization*). En definitiva, el servicio de atención al cliente debe ser configurado como el equivalente al "dependiente" virtual, siempre atento a las necesidades de los usuarios.

La siguiente frontera de la atención al cliente es la introducción progresiva de sistemas automatizados, basados en tecnología semántica y en inteligencia artificial, que permiten un diálogo abierto o libre (no guiado), entre usuarios y tiendas *on line*, haciendo más natural la relación usuario-máquina y reduciendo significativamente, o sustituyendo por completo, el contacto directo con agentes humanos en lo relacionado con tareas repetitivas, mecánicas, etc.

La introducción de, por ejemplo, chats *on line* inteligentes con respuesta semiautomática permite incrementar la productividad de las empresas en la gestión de la experiencia de sus clientes, definida como las percepciones y sentimientos generados por la acumulación de interacciones con las empresas y sus empleados, canales, servicios y productos. La empresa española Anboto es un excelente ejemplo de las posibilidades de este tipo de tecnología.

ESTUDIO DE CASO

Una compañía líder de comercio electrónico con presencia en más de una docena de países de Latinoamérica presta un servicio de atención al cliente en países como Argentina y México, con arreglo a las siguientes características:

- Dispone de equipos que trabajan de 7 a 23 horas, los 7 días de la semana, con posibilidad de servicio escalable en función del número de llamadas.
- Los operadores tienen acceso al servicio CRM / plataforma de comercio electrónico de la compañía para acceder a los datos del cliente: verificación de datos como nombre, compra, fecha, importe, cuotas, titularidad de la tarjeta de crédito y razón por la cual no se pudo finalizar la compra.
- Existe un sistema de control de la calidad del servicio de atención al cliente y formación continua del producto, en el que se emplean escuchas en tiempo real, grabaciones, monitorización en vivo, etc.
- Las incidencias más habituales son:
  - Incidencias durante el proceso de compra.
  - Bloqueo de cuentas por problemas derivados del proceso de registro (olvido de contraseña, etc.).
  - Incidencias con el pago o requerimientos de cambio de la modalidad del mismo.
  - Cuestiones relacionadas con el envío o devolución del producto,
  - Problemas de orden técnico que se producen en la web, etc.
- Uno de los puntos críticos fue la formación de los agentes y el desarrollo de un protocolo de actuación concreto y bien especificado.
- La duración media de las llamadas es de 3 minutos.

8.3. Analítica digital

La analítica web es, en un canal digital, **el auténtico cuadro de mando del negocio digital.** Sin la medición de la efectividad y del ROI de las acciones promocionales, no dispondremos del criterio necesario para la toma de decisiones o para la corrección de las mismas. Y la realidad del día a día del comportamiento de los usuarios en nuestra tienda *on line* es el mayor conocimiento que podemos extraer para nuestro negocio. En general, existe bastante desconocimiento entre los responsables acerca de cómo extraer datos relevantes para los negocios y de cómo utilizarlos para generar ganancias o evitar pérdidas. La analítica web consiste básicamente en recoger los datos que las herramientas de medición, tales como Google Analytics, Woopra, Yahoo Web Analytics, Omniture, entre otras, guardan cuando un usuario visita nuestro sitio. **Cada visita deja innumerables datos que podemos convertir en información para la toma de decisiones**.

Pero cuando hablamos de analítica en un entorno digital no podemos referirnos únicamente a los datos de la web, sino que abarcamos un entorno más amplio: el de la **analítica digital, que engloba toda la inteligencia de negocio necesaria para que una organización pueda recoger, mantener y organizar el conocimiento, que proviene no solo de la información obtenida en la web, sino de las redes sociales**, donde –recordemos–, ya se encuentran desde hace tiempo nuestros compradores, tanto consumidores finales como profesionales.

El objetivo, por tanto, de la analítica digital es **incrementar la inteligencia del negocio en Internet de las empresas** y disponer de la capacidad de medición de la estrategia digital mediante **los indicadores de rendimiento (KPI)** adecuados para medir los resultados de los canales digitales. De la misma manera que las finanzas nos permiten saber cómo va nuestro negocio, la analítica digital nos permite entender el nivel de eficiencia que obtenemos de nuestro canal digital. Y, por supuesto, se debería incluir dentro de la estrategia CRM, donde estaremos recibiendo información adicional de otros canales tradicionales como nuestras fuerzas de ventas, nuestro canal de distribución, franquicias, tiendas propias, etc.

8.3.1. Aplicaciones de la analítica digital

La analítica digital se utiliza especialmente para la **medición de los resultados de nuestro plan de *marketing on line*,** ya que es donde los datos que se recogen deben tener un significado, y estar en línea con la estrategia del negocio. Esto nos permitirá actuar, partiendo de las conclusiones extraídas de la información obtenida.

Los indicadores de rendimiento (KPI) deben ayudar a definir y medir el progreso hacia las metas fijadas para cumplir los objetivos de negocio. Tienen que mostrar si la empresa está consiguiendo sus propósitos comerciales. En la práctica, la analítica digital se instrumenta a través de **una serie de reportes cuantitativos y cualitativos** que permiten medir la efectividad de los canales digitales, con

el objetivo de ayudar a los responsables a tomar decisiones de negocio.

Por consiguiente, y en consonancia con todo lo comentado anteriormente, **el primer paso que tiene que dar la empresa consiste en definir en su herramienta de analítica los objetivos de negocio**: dichos objetivos permiten medir de forma versátil el rendimiento del sitio o de la aplicación respecto a las metas que se ha fijado. Podemos establecer objetivos concretos para realizar el seguimiento de distintas acciones, como por ejemplo, las transacciones con un importe de compra mínimo o la cantidad de tiempo invertido en una determinada página de nuestra web.

Cada vez que un usuario completa un objetivo, se registra una conversión en la cuenta de Google Analytics. Podemos asignar valor monetario a un objetivo con el fin de averiguar a cuánto asciende dicha conversión para nuestra empresa. También es factible analizar los porcentajes de conversión del tráfico generado en objetivos de negocio.

TABLA 8.1. EJEMPLOS DE OBJETIVOS EN GOOGLE ANALYTICS

Tipo	Descripción	Ejemplo
Destino	Carga de una ubicación específica	Página web o pantalla de aplicación del tipo *¡Gracias por registrarse!*
Duración	Visitas que permanecen en el sitio durante un periodo de tiempo concreto o más	10 minutos o más que el usuario pasa en un sitio de asistencia
Páginas/pantallas por visita	Consulta de un número específico de páginas o pantallas por parte de un visitante	Carga de cinco páginas o pantallas
Evento	Activación de una acción definida como evento	Recomendación social, reproducción de vídeo o clic en anuncio

Por ejemplo, podemos fijar el objetivo de saber cuántos usuarios dejan sus datos en un formulario de conversión (es decir, cuántos generan un *lead* comercial). Si, a partir de esos *leads*, se generan unas ventas determinadas en el proceso de ventas *off line* tradicional (por ejemplo, a través de la red de agentes comerciales, franquicias, o distribuidores), **podremos tener una estimación bastante realista del valor que aporta la web a la empresa, con independencia de que esta tenga o no una estrategia de comercio electrónico**. Es decir, si la web genera 100 *lead*s en un mes y de ellos se convierten (a través de medios *off line*) un 10% en ventas, la empresa tiene un ROI claro de la efectividad de la web para el negocio global.

La ventaja de este enfoque es que permite evaluar con igual efectividad proyectos enfocados al B2C (donde será más fácil determinar la conversión, ya que el proceso acaba cuando el usuario llega a la página de "Gracias por su compra") como de entornos B2B, donde el objetivo no tiene habitualmente una conversión *on line* y, por tanto, hay que medir la conversión *off line* de los *leads* comerciales generados a través de la plataforma.

Si hablamos de un entorno puramente de comercio electrónico, las herramientas analíticas permiten conocer lo que compran los visitantes a través del sitio o aplicación, incluida la información sobre:

- Productos: qué se compra, cuánto y los ingresos que se generan.
- Transacciones: la información sobre ingresos, impuestos, envíos y volumen de cada transacción.

- Tiempo previo a la compra: número de días y de visitas que han tenido lugar antes de la compra, desde la última campaña hasta la transacción final.

Lo importante de estos datos es su transformación en conocimiento, es decir, la obtención de información sobre diferentes aspectos de nuestra web:

- ¿Qué productos son los que mejor se venden y, por lo tanto, cuáles los que mejor se adaptan a nuestra cartera de clientes?
- ¿Cuáles son los que más esfuerzos de *marketing* reciben? No todo el tráfico genera los mismos resultados o, por incluir un ejemplo: que un producto tenga unos resultados de venta negativos no significa necesariamente que no guste, si no que quizás no se le haya aplicado la estrategia de *marketing* correcta.
- ¿Qué ingresos se obtienen por transacción y cuántos productos se venden en cada una? Si el número de productos por transacción es inferior al esperado, quizás sea necesario ofrecer descuentos superiores o, por ejemplo, eliminar los gastos de envío cuando el cliente realice una compra mínima.
- ¿Cuánto tardan los clientes en decidirse a comprar y cuántas visitas son necesarias para que el sitio les induzca a hacerlo? Por ejemplo, si nuestros ciclos de compra son estables, o fluctúan de forma predecible según el producto o la época del año, podremos utilizar esta información (junto con las previsiones de venta genera-

les) para formular una previsión fiable de los ingresos. Si los clientes realizan sistemáticamente numerosas visitas antes de comprar, quizás nos interese cambiar la navegación del sitio por otra que conduzca más rápidamente a las páginas de compra, o bien incluir una opción que permita a los visitantes comparar nuestros productos y precios con los de la competencia.

- ¿Qué modelo utilizar para evaluar la rentabilidad de los distintos canales que han participado en la conversión? Los llamados **modelos de atribución** son un conjunto de reglas que determinan cómo se asigna el valor de ventas y conversiones a los puntos de contacto de las rutas de conversión. Por ejemplo, el modelo Última interacción asigna el 100% del valor a los puntos de contacto finales (es decir, los clics) que preceden inmediatamente a las ventas o a las conversiones. En cambio, el modelo Primera interacción asigna el 100% del valor a los puntos de contacto que inician las rutas de conversión. Las empresas deberán definir qué criterios seguir para asignar estos resultados para resolver situaciones como la siguiente:
  - Un cliente visita un sitio web al hacer clic en uno de sus anuncios de AdWords. Vuelve una semana más tarde al hacer clic al participar en una promoción de una red social. El mismo día, retorna una tercera vez a través de una de sus campañas de correo electrónico y, unas horas más tarde, regresa una vez más directamente y lleva a cabo una compra.

Un ejemplo de proceso habitual de analítica digital sería el siguiente:

1. Definición de los KPI necesarios para alinear la información analítica con los objetivos de negocio que, como hemos visto, varían mucho de empresa a empresa (venta *on line*, generación de *leads*, mejora del *branding*, etc.).
2. Configuración de las herramientas de analítica digital, tanto de la web como de la información derivada de las redes sociales. La introducción por Google del servicio Tag Manager ha simplificado considerablemente la implementación de los códigos de seguimiento necesarios para medir la rentabilidad de las campañas publicitarias.
3. Realización, en su caso, de una auditoría de la situación de la empresa en materia de analítica digital. Este paso es innecesario en caso de que la compañía se esté iniciando en el negocio digital, aunque es muy habitual encontrar empresas que tienen una analítica rudimentaria que es, precisamente, el punto de partida para su optimización.
4. Definición de los objetivos y métricas aplicados a nuestro caso concreto, así como de los modelos de atribución de resultados a los distintos canales intervinientes.
5. Inicio de la monitorización y de la obtención de información de los canales seleccionados.
6. Elaboración de reportes con los resultados obtenidos.
7. Análisis e interpretación de dichos resultados, en función de los objetivos de negocio. Recordemos que podemos tener múltiples situaciones, con información dirigida a distintos niveles de interlocución (dirección general, responsables de *marketing*, directores de tecnología, etc.).
8. Formulación de recomendaciones que permitan emprenderacciones correctivas en función de los resulta-

dos obtenidos (por ejemplo, necesidad de aumentar el tráfico, mejorar el proceso de pago *on line*, aligerar o eliminar el proceso de registro, etc.).

9. Discusión de los resultados en función de los distintos niveles de interlocución con el fin de tomar las medidas correctivas oportunas y presupuestar, en su caso, el coste de los cambios a que estas den lugar.

8.3.2. Principales datos de medición

Usuarios únicos

Usuarios no duplicados, que han accedido a nuestra tienda *on line* al menos una vez. Esta opción de visualización debe ser comparada con la ratio de usuarios recurrentes, lo que nos da una medida muy interesante sobre la capacidad de nuestra web para fidelizar usuarios y que se conviertan en visitantes habituales.

Visitas

Número de veces que un usuario ha iniciado la navegación en nuestra tienda.

Páginas vistas

Total de páginas de nuestra web visualizadas en un periodo de tiempo. Esta métrica también determina el "enganche" de nuestra web, es decir, el atractivo del contenido que ofrecemos a los usuarios, lo que determina el número de páginas que son visitadas.

Tasa de rebote

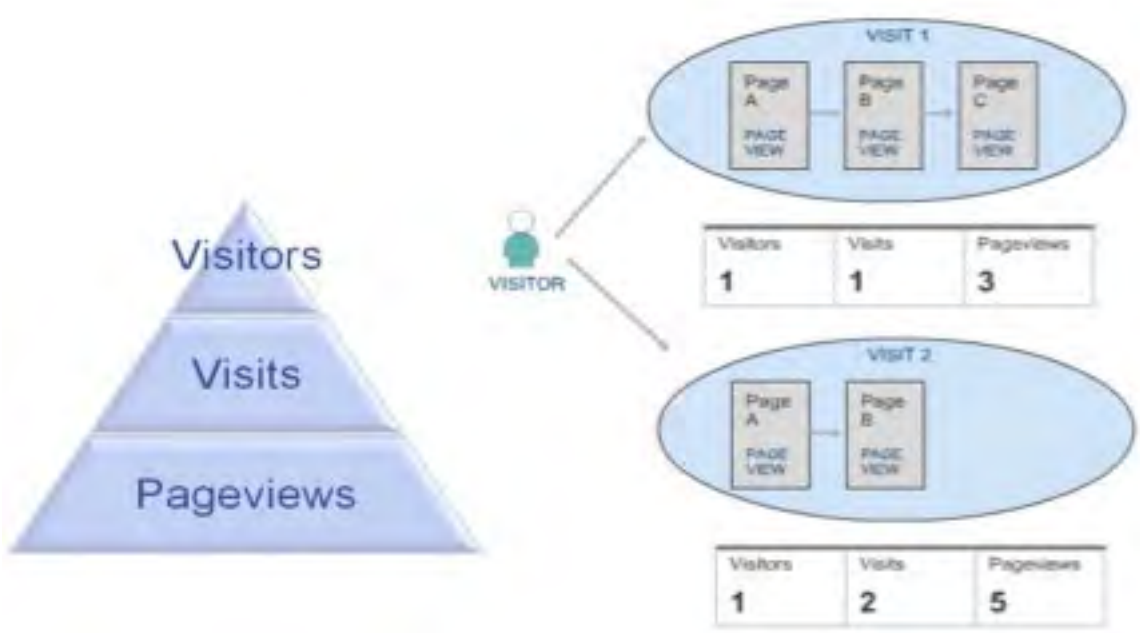
Porcentaje de visitas que dejan la tienda *on line* a los pocos segundos de entrar en ella. Una tasa elevada de rebote puede indicar problemas en la navegación, un diseño poco atractivo, productos más caros de lo que el comprador espera, etc.

Tiempo de navegación

Es el tiempo de permanencia de una visita en la web o en una página concreta.

FIGURA 8.2. EJEMPLO DE NÚMERO DE VISITAS A UNA PÁGINA WEB

FIGURA 8.3. NÚMERO DE VISITAS Y DE PÁGINAS VISTAS



Datos sociodemográficos

En la última versión de Google Analytics (herramienta estrella de la analítica web), se han incorporado opciones para conocer **datos sociodemográficos y de intereses de los usuarios** que visitan nuestro sitio web, aspecto importante para el conocimiento de nuestro cliente, de su edad, sexo e intereses que pueden corresponder a otros otros productos de nuestro catálogo (o del de nuestros posibles distribuidores), lo que supone un gran valor añadido para la inteligencia del negocio. La forma en que se obtiene esta información es la siguiente: cuando alguien visita una web asociada a la Red de Display de Google, este almacena un número en sus navegadores (mediante una *cookie*) para recordar sus visitas. Este número identifica de forma exclusiva a un navegador web en un ordenador concreto, no a una persona. Los navegadores pueden estar asociados a una categoría demográfica –como un sexo o una franja de edad determinados–, en función de los sitios que visiten los usuarios. Además, algunas webs podrían proporcionarnos información demográfica que los usuarios comparten en determinados sitios como, por ejemplo, las redes sociales, lo que ayuda a la identificación más concreta de sus patrones de comportamiento.

FIGURA 8.4. NÚMERO DE VISITAS Y DE PÁGINAS VISTAS

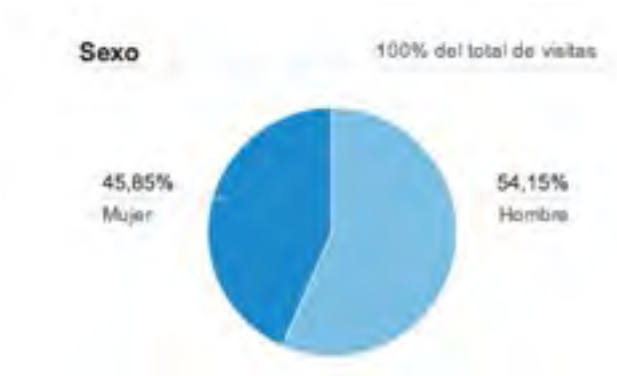


FIGURA 8.5. EJEMPLO DE DATOS DE EDAD DE LOS VISITANTES

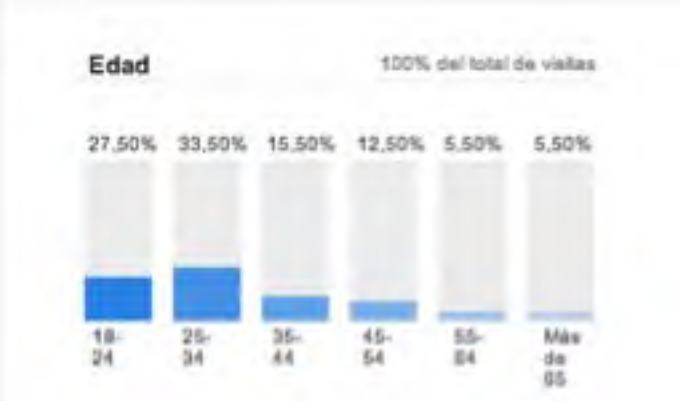


FIGURA 8.6. EJEMPLO DE DATOS SOBRE INTERESES DE LOS VISITANTES

Procedencia del tráfico

Procede de las webs que nos envían visitas. Se clasifican en buscadores, *referrals* (enlaces de otros *sites*) o tráfico directo (porque han tecleado la URL directamente o han recurrido a los favoritos de su navegador). Es el informe más útil a la hora de evaluar **qué acciones de *marketing* ofrecen un mejor resultado,** y una clasificación porcentual de las mismas. Hay que tener en cuenta que nos interesa tanto la información cuantitativa del tráfico recibido como la calidad del mismo, es decir, la conversión del tráfico recibido de un sitio determinado en sus objetivos.

FIGURA 8.7. EJEMPLO DE PROCEDENCIA DEL TRÁFICO

Fuente/medio	Visitas	% de visitas nuevas	Nuevas visitas	Porcentaje de rebote	Páginas / Visita	Duración media de la visita	Transacciones	Ingresos	Porcentaje de conversiones de comercio electrónico
	89.053	72,74%	64.778	45,27%	3,90	00:02:35	111	3.833,57 €	0,12%
1. google / organic	39.880	69,17%	27.448	36,01%	4,62	00:03:00	67	2.500,26 €	0,17%
2. (direct) / (none)	13.142	72,90%	9.581	42,84%	4,19	00:03:00	17	434,20 €	0,13%
3. google / cpc	6.732	68,32%	4.599	36,99%	4,57	00:02:30	12	416,73 €	0,18%
4. Blog 1	5.967	92,71%	5.523	74,37%	1,50	00:00:43	0	0,00 €	0,00%
5. Blog 2	5.677	79,87%	4.635	70,89%	1,80	00:01:36	0	0,00 €	0,00%
6. ask / organic	3.522	77,33%	2.669	73,61%	1,64	00:00:36	0	0,00 €	0,00%
7. babylon / organic	1.826	74,42%	1.359	71,96%	1,80	00:00:41	0	0,00 €	0,00%
8. facebook.com / referral	1.456	51,03%	743	39,97%	5,89	00:04:58	5	99,73 €	0,34%
9. m.facebook.com / referral	672	49,85%	335	59,08%	2,70	00:01:53	0	0,00 €	0,00%
10. GastosEnvioGratis / Email	632	69,46%	439	39,24%	4,73	00:02:34	3	72,39 €	2,47%

“Embudos” o secuencias de navegación

Configuran los recorridos que el usuario debe completar para lograr el objetivo marcado; en nuestro caso, una compra o un registro. Al estudiarlo, veremos las fortalezas y debilidades del proceso tanto en usabilidad como en optimización.

Tasa de conversión

En entornos de comercio electrónico, la inserción de un código específico en la página de: “Gracias por tu compra”, cerrará el círculo visita-conversión, ofreciéndonos una auténtica visión global del negocio en cuanto al porcentaje de conversiones: número de transacciones totales; ingresos generados; importe del pedido medio; rentabilidad por canal comercial; porcentaje de productos más vendidos, etc.

FIGURA 8.8. EJEMPLO DE EMBUDO O SECUENCIA DE NAVEGACIÓN

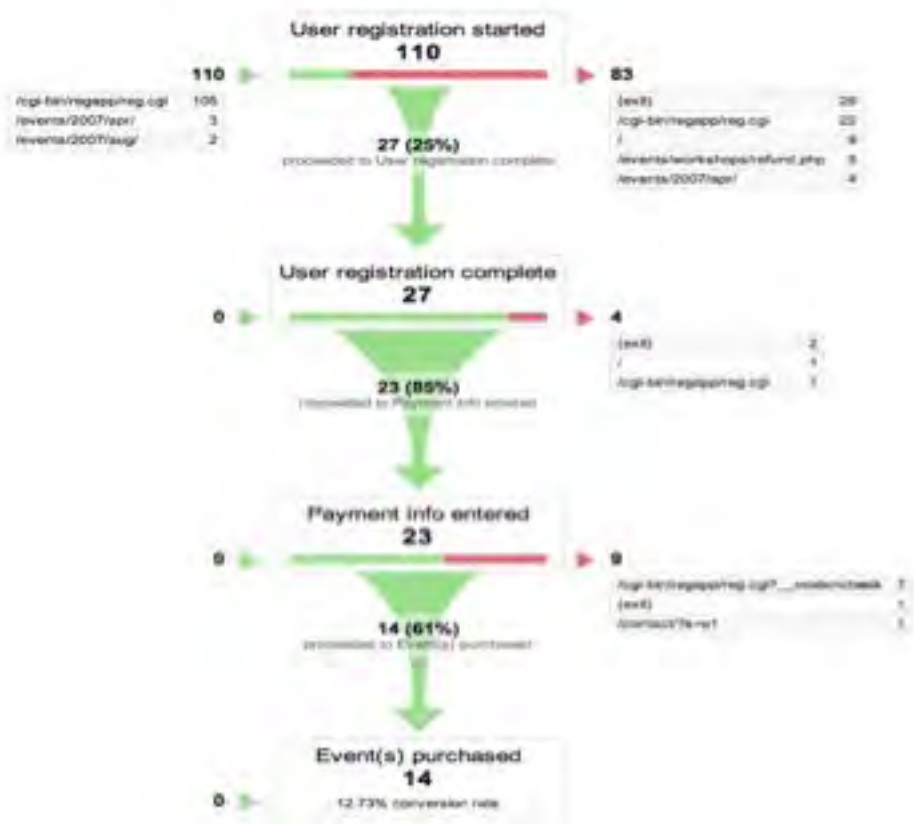


FIGURA 8.9. MUESTRA DE TASAS DE CONVERSIÓN

Todo lo expuesto hasta el momento no son sino meros ejemplos de las inmensas posibilidades de recabar datos de nuestro entorno digital. De hecho, esta es una de las grandes diferencias con respecto a la cantidad y calidad de los datos que somos capaces de obtener de nuestro entorno *off line*.

Las empresas no deben conformarse, y mucho menos en entornos de comercio electrónico, con recibir un informe de tráfico del sitio web, páginas vistas, demografía, páginas de entrada/salida y porcentaje de rebote. Para sacar partido a la analítica web, se deben realizar tareas más avanzadas tales como el *testing* A/B; definición de objetivos o KPI; optimización en buscadores y mejora de campañas; segmentación de usuarios. Asimismo, conviene la construcción de un cuadro de mando (*balanced scorecard*) o su integración con un sistema de inteligencia de negocio *(business intelligence*), que permita acceder a toda la información de forma rápida y sencilla, así como utilizar otras herramientas de análisis de redes sociales que faciliten una información integrada de toda la actividad que haya en Internet sobre la empresa.

FIGURA 8.10. EJEMPLO DE CUADRO DE MANDO

Glosario

A

Anchor text
Es el texto que se ubica entre dos etiquetas que se utilizan para que aparezcan los enlaces de tipo hipervínculo en un documento de tipo HTML. El anchor text es el **texto visible en un hipervínculo**. El texto suele ir en azul. Ejemplo: *aquí mismo*.

API
Interfaz de programación de aplicaciones (API) o API del inglés Application Programming Interface. Es un conjunto de funciones, procedimientos o métodos que ofrece la librería de programación a otros programas que se ejecutan en paralelo. Por ejemplo: un sitio web puede ofrecer una API para que otros sitios web obtengan datos de su sitio web. Si tiene, por ejemplo, la información "puntos de consulta por" entre distintos sistemas de tipo CRM.

[SIMPLIFY]

B

B2B
Business to Business. Es el modo mercado, los intermediarios. Cada empresa cubre una necesidad. Por ejemplo: Nos fabrica productos, nos vende productos, nos ayuda en la distribución y que nuestro de nuestro producto, nos ayuda en la gestión de la mercadotecnia, nos ayuda en la gestión de la mercadotecnia.

B2C
Business to Consumer. Es la réplica de la entrada de una línea de ficha en el espacio de tipo disposición. Es que el vendedor, es comprador, el comprador, es el vendedor.

B2G
Business to Government. Modelos de negocio entre empresas y Administraciones Públicas. Aquí hacen referencia a contrataciones o licitaciones de servicios públicos.

ccTLD
Un dominio de nivel superior geográfico o dominio de nivel superior de código de país (ccTLD) es un dominio de nivel superior que está reservado para un territorio de un estado o una entidad con cierto grado de independencia.

C

CLV
Coste de vida del cliente (por sus siglas en inglés: customer lifetime value).

CMS
Content Management System o Sistema de Gestión de Contenidos. Es una aplicación informática que permite a los usuarios crear, editar, gestionar y publicar contenidos sin ser conocedores de conocimientos informáticos y de programación. Por ejemplo: para los administradores, editores, participantes y clientes. Ver, Wordpress, Drupal, Joomla, Magento, Prestashop, Moodle, Liferay, Alfresco, Sharepoint, Plone, Zope, Typo3, Mediawiki, Dotnetnuke, Sitecore, Sitefinity, Kentico, Umbraco, Orchard, Sharepoint, Liferay, Alfresco, Plone, Zope, Typo3, Mediawiki, Dotnetnuke, Sitecore, Sitefinity, Kentico, Umbraco, Orchard.

CPA
Cost per action. Es el modo, el anunciante pagar en el día que ya que un cliente, una independiente, a la cantidad de veces que se vende un producto o se realiza una acción (por ejemplo, leads, ventas).

CPC
Cost per click. Es el modo, el anunciante pagar en el día que ya que un cliente, una independiente, a la cantidad de veces que se vende un producto o se realiza una acción (por ejemplo, leads, ventas).

CPM
Cost per mil impresiones. Es el modo, anunciante, el de la publicidad online. Es el modo, el anunciante pagar en el día que ya que un cliente, una independiente, a la cantidad de veces que se vende un producto o se realiza una acción (por ejemplo, leads, ventas).

CRM
Customer Relationship Management. Es el modo de negocio y modelo de gestión de la relación con los clientes. Es el modo, el anunciante pagar en el día que ya que un cliente, una independiente, a la cantidad de veces que se vende un producto o se realiza una acción (por ejemplo, leads, ventas).

CTR
Click-through-rate. Es el modo, el anunciante pagar en el día que ya que un cliente, una independiente, a la cantidad de veces que se vende un producto o se realiza una acción (por ejemplo, leads, ventas).

D

Drupalgging
Es un flujo de trabajo para tener donde el intermediario que ofrecía tiene en su lugar de trabajo, que ofrecía tiene en su lugar de trabajo, que ofrecía tiene en su lugar de trabajo, que ofrecía tiene en su lugar de trabajo, que ofrecía tiene en su lugar de trabajo, Lanzarse a un estado de desarrollo de un proyecto de una plataforma del producto.

DOTS
El número DUNS (D-U-N-S) o Data Universal Numbering System. Es un número de nueve dígitos que se asigna a cada empresa que lo solicite a Dun & Bradstreet (D&B). Dun & Bradstreet es una empresa de información comercial. Es el estándar D&B, que asigna un identificador numérico único a cada entidad de negocio (sociedad, consorcio, etc.) que lo solicite

Lista de figuras

Figura 1.
Evolución del volumen de ventas B2C en millones de euros.
Fuente: Forrester

Figura 2.
Tasa de crecimiento anual comparada de las ventas del comercio electrónico en mercados seleccionados de 2012 a 2018.
Fuente: Forrester

Figura 3.
Usuarios de Internet en el mundo, distribuidos por zonas (2014).
Fuente: www.internetworldstats.com

Figura 4.
Volumen de ventas mundiales del comercio electrónico B2C de 2009 y 2018 (miles de millones de dólares).
Fuente: Statista

Figura 5.
Comercio electrónico en Europa: ventas por países (en millones de euros).
Fuente: Statista

Figura 14.
Proporción de comercio electrónico transfronterizo en el mundo, 2013.
Fuente: Statista

Figura 15.
Volumen de comercio electrónico B2C (millones de euros).
Fuente: CNMC, Estado sobre comercio electrónico B2C 2012 Edición 2014

Figura 16.
Evolución en el número de internautas frente a internautas compradores (%).
Fuente: CNMC, Estado sobre comercio electrónico B2C 2012 Edición 2014

Figura 17.
Volumen de negocio del comercio electrónico español segmentado geográficamente (primer trimestre 2014; %).
Fuente: CNMC, Estado sobre comercio electrónico en España (cuota de mercado de ventas por país). Primer trimestre 2014

Figura 18.
Tipos de modelos de negocio en Internet.
Fuente: Elaboración propia

Figura 19.
Razones por las que el internauta español ha comprado en 2013 productos o servicios a través de Internet en lugar de acudir a una tienda física (%).
Fuente: CNMC, Estado sobre comercio electrónico B2C 2013 Edición 2014

Figura 20.
Problemas del internauta español en las compras realizadas por Internet (%).
Fuente: CNMC, Estado sobre comercio electrónico B2C 2013 Edición 2014

Figura 21.
Razones por las que los internautas españoles no compran en la Red (%).
Fuente: CNMC, Estado sobre comercio electrónico B2C 2013 Edición 2014

Figura 22.
Tipos de páginas donde suelo comprar el internauta español (%).
Fuente: CNMC, Estado sobre comercio electrónico B2C 2013 Edición 2014

Figura 23.
Cambios de información del internauta previos a la compra. 2013 (% respuestas múltiples).
Fuente: CNMC, Estado sobre comercio electrónico B2C 2013 Edición 2014

Figura 24.
Evolución del volumen de negocio y cuota de variación interanual del comercio electrónico en España (millones de euros y porcentaje).
Fuente: CNMC, Estado sobre comercio electrónico en España (cuota de mercado de ventas por país). Primer trimestre 2014

Figura 25.
Principales canales de actividad por volumen de negocio del comercio electrónico en España, primer trimestre de 2014 (%).
Fuente: CNMC, Estado sobre comercio electrónico en España (cuota de mercado de ventas por país). Primer trimestre 2014

Figura 26.
Evolución en el número de internautas frente a internautas compradores (%).
Fuente: CNMC, Estado sobre comercio electrónico en España (cuota de mercado de ventas por país). Primer trimestre 2014

Figura 27.
Volumen de negocio del comercio electrónico español segmentado geográficamente (primer trimestre 2014; %).
Fuente: CNMC, Estado sobre comercio electrónico en España (cuota de mercado de ventas por país). Primer trimestre 2014

Figura 28.
Estrategia de la venta on-line.
Fuente: CNMC, Estado sobre comercio electrónico en España (cuota de mercado de ventas por país). Primer trimestre 2014

Figura 29.
Estrategia multicanal.
Fuente: Elaboración propia

Figura 30.
Evolución de los modelos off line y on line.
Fuente: Elaboración propia

Figura 31.
Ejemplo de uso de Consumer Barometer.
Fuente: Consumer Barometer

Figura 32.
Pantalla de Cat Mobile Planet.
Fuente: Cat Mobile Planet

Figura 33.
Búsqueda de Google Trends en España.
Fuente: Google Trends

Figura 34.
Búsqueda de Google Trends en Estados Unidos.
Fuente: Google Trends

Figura 35.
Ejemplo de uso de Global Market Finder.
Fuente: Global Market Finder

Figura 36.
Ejemplo de información ofrecida por Alexa.
Fuente: Alexa

Figura 37.
Pantalla del buscador de Baidu.
Fuente: Baidu

Figura 38.
Comparativa de uso de Bing y Google en China.
Fuente: Google Trends / Bing

Figura 39.
Buscador de Yandex.
Fuente: Yandex

Figura 40.
Ejemplo de información ofrecida por Alexa.
Fuente: Alexa

Figura 41.
Pantalla del buscador de Baidu.
Fuente: Baidu

Figura 42.
Comparativa de uso de Bing y Google en China.
Fuente: Google Trends / Bing

Figura 43.
Buscador de Yandex.
Fuente: Yandex

Figura 44.
Ejemplo de información ofrecida por Alexa.
Fuente: Alexa

Figura 45.
Pantalla del buscador de Baidu.
Fuente: Baidu

Figura 46.
Comparativa de uso de Bing y Google en China.
Fuente: Google Trends / Bing

Figura 47.
Buscador de Yandex.
Fuente: Yandex

Figura 48.
Ejemplo de información ofrecida por Alexa.
Fuente: Alexa

Figura 49.
Pantalla del buscador de Baidu.
Fuente: Baidu

Figura 50.
Comparativa de uso de Bing y Google en China.
Fuente: Google Trends / Bing

Figura 51.
Buscador de Yandex.
Fuente: Yandex

Figura 52.
Ejemplo de información ofrecida por Alexa.
Fuente: Alexa

Figura 53.
Pantalla del buscador de Baidu.
Fuente: Baidu

Figura 54.
Comparativa de uso de Bing y Google en China.
Fuente: Google Trends / Bing

Figura 55.
Buscador de Yandex.
Fuente: Yandex

Figura 56.
Amazon Payments.
Fuente: Amazon

Figura 57.
Ejemplos de tiendas de empresas en eBay.
Fuente: eBay

Figura 58.
Resultados de búsqueda de productos en Google Shopping.
Fuente: Google Shopping

Figura 59.
Métrica fundamental B2C.
Fuente: Elaboración propia

Figura 60.
Ejemplo de portafolio de confirmación de pedido.
Fuente: Elaboración propia

Figura 61.
Ejemplo de portafolio de registro de pedido.
Fuente: Elaboración propia

Figura 62.
Ejemplo de portafolio de registro de pedido.
Fuente: Elaboración propia

Figura 63.
Ejemplo de Kit de desarrollo de una plataforma de comercio electrónico.
Fuente: Elaboración propia

Figura 64.
Ejemplo de acceso a sobre informaciones relacionadas con Internet como medio de compra (% de usuarios de ocasión).
Fuente: Informe de los hogares españoles B2C. Edición 2012

Figura 65.
¿Qué forma de pago prefiere utilizar en sus compras por Internet?
Fuente: ADIGITAL

Figura 66.
Distribución del volumen de pagos on line en América Latina.
Fuente: Informe de los hogares españoles B2C. Edición 2012

Figura 67.
Distribución del volumen de pagos on line en América Latina.
Fuente: Informe de los hogares españoles B2C. Edición 2012

Figura 68.
Formas de pago preferidas por los internautas que compran en line. 2012 (%).
Fuente: CNMC, Estado sobre comercio electrónico B2C 2012 Edición 2014

Figura 69.
Pago en tres meses tarjeta de crédito o débito.
Fuente: Elaboración propia

Figura 70.
Pago en tres meses tarjeta de crédito o débito.
Fuente: Elaboración propia

Figura 71.
Funcionamiento de un TPV virtual.
Fuente: Elaboración propia

Figura 72.
Funcionamiento de un TPV virtual.
Fuente: Elaboración propia

Figura 73.
Usuarios de 3D Secure (Empresas que utilizan 3DSecure y otros sistemas, %).
Fuente: Informe de los hogares españoles B2C. Edición 2012

Figura 74.
Usuarios de 3D Secure (Empresas que utilizan 3DSecure y otros sistemas, %).
Fuente: Informe de los hogares españoles B2C. Edición 2012

Figura 75.
Usuarios de 3D Secure (Empresas que utilizan 3DSecure y otros sistemas, %).
Fuente: Informe de los hogares españoles B2C. Edición 2012

Figura 76.
Razones para no usar 3DSecure (%).
Fuente: Informe de los hogares españoles B2C. Edición 2012

Figura 77.
Razones para no usar 3DSecure (%).
Fuente: Informe de los hogares españoles B2C. Edición 2012

Figura 78.
Porcentaje de abandono en el momento de validación de tarjeta.
Fuente: Informe de los hogares españoles B2C. Edición 2012

Figura 79.
Porcentaje de abandono en el momento de validación de tarjeta.
Fuente: Informe de los hogares españoles B2C. Edición 2012

Figura 80.
Si compra con tarjeta de crédito o débito, ¿utiliza algún PIN o número secreto personal para confirmar la operación? (%)
Fuente: Informe de los hogares españoles B2C. Edición 2012

Figura 81.
Funcionamiento de PayPal.
Fuente: Paypal

Figura 82.
Funcionamiento de PayPal.
Fuente: Paypal

Figura 83.
Sistema de gestión de riesgo.
Fuente: Elaboración propia

Figura 84.
Ejemplo de información sobre cookies de Google.
Fuente: Google

Figura 85.
Ejemplo de procedimiento de recuperación de dominio ante la CMVP.
Fuente: Elaboración propia

Figura 86.
Ejemplo de procedimiento de recuperación de dominio ante la CMVP.
Fuente: Elaboración propia

Figura 87.
Ejemplo de información sobre cookies de Google.
Fuente: Google

Figura 88.
Flujo de compra/pago de la existencia de un NIF intracomunitario a los efectos de no aplicación del IVA en origen.
Fuente: Elaboración propia

Figura 89.
Flujo de compra/pago de la existencia de un NIF intracomunitario a los efectos de no aplicación del IVA en origen.
Fuente: Elaboración propia

Figura 90.
Flujo de compra/pago de la existencia de un NIF intracomunitario a los efectos de no aplicación del IVA en origen.
Fuente: Elaboración propia

Figura 91.
Qué tipo de problemas se tienden en las compras realizadas en Internet?
Fuente: CNMC, Estado sobre comercio electrónico B2C 2012 Edición 2014

Figura 92.
Esquema operativo del dropshipping.
Fuente: Elaboración propia

Figura 93.
Esquema operativo del dropshipping.
Fuente: Elaboración propia

Figura 94.
Ejemplo de informe de Watcwatch.
Fuente: Watcwatch

Figura 95.
Ejemplo de posicionamiento en Semrush.
Fuente: Elaboración propia

Figura 96.
Ejemplo de métricas de Majestic SEO.
Fuente: Majestic SEO

Figura 97.
Evolución de palabras clave posicionadas en el dominio "Empresa.es".
Fuente: Elaboración propia

Figura 98.
Volumen de palabras clave posicionadas en "Empresa2.es" con su competencia.
Fuente: Elaboración propia

Figura 99.
Ejemplo de cuadro comparativo de posiciones de las keywords de Empresa2.com, Empresa2.com y Empresa2.com
Fuente: Elaboración propia

Figura 100.
Acciones promocionales del canal on line.
Fuente: Elaboración propia

Figura 101.
Ejemplo de hospedaje en Google.
Fuente: Google AdWords

Figura 102.
Palabras de "larga cola" (Long Tail SEO).
Fuente: Elaboración propia

Figura 103.
Personalización del público objetivo.
Fuente: Elaboración propia

Figura 104.
Ejemplo de ofertas de Facebook.
Fuente: Facebook Offers

Figura 105.
Ejemplos de hashtags pronunciados.
Fuente: Elaboración propia

Figura 106.
Segmentación en LinkedIn. 1.
Fuente: LinkedIn

Figura 107.
Segmentación en LinkedIn. 2.
Fuente: LinkedIn

Figura 108.
Ejemplo de reacción del usuario del servicio de atención al cliente.
Fuente: Elaboración propia

Figura 109.
Ejemplo de comentarios de visitas a una página web.
Fuente: Google Analytics

Figura 110.
Ejemplo de número de visitas y de páginas vistas.
Fuente: Google Analytics

Figura 111.
Ejemplo de número de visitas y de páginas vistas.
Fuente: Google Analytics

Figura 112.
Ejemplo de datos sobre uso de los visitantes.
Fuente: Google Analytics

Figura 113.
Ejemplo de datos sobre uso de los visitantes.
Fuente: Google Analytics

Figura 114.
Ejemplo de datos sobre los internautas de los visitantes.
Fuente: Google Analytics

Figura 115.
Ejemplo de procedencia del tráfico.
Fuente: Google Analytics

Figura 116.
Ejemplo de embudo o secuencia de navegación.
Fuente: Google Analytics

Figura 117.
Ejemplo de tasa de conversión.
Fuente: Google Analytics

Figura 118.
Ejemplo de cuadro de mando.
Fuente: Google Analytics

Lista de tablas

HAZ SCROLL PARA VER TODOS LOS TÉRMINOS DEL GLOSARIO

Tabla 1.1.

Internacionalización: del *off line* al *on line*.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1.2.

Perfil sociodemográfico del internauta y del internauta comprador en España.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1.3.

Factores a tener en cuenta en el desarrollo estratégico del canal de venta digital

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1.4.

Fases de ejecución de un canal de venta en Internet

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.1.

Definición de la estructura de la web.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.2.

Comparación B2C chino y occidental.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.3.

Algunos descuentos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.4.

Algunos proveedores de *hosting*.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.1.

Comparativa principales medios de pago *on line*.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.1.

Contenido del aviso legal en materia de protección de datos.

Fuente: Artículo 5, LOPD.

Tabla 5.2.

Condiciones generales de contratación electrónica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.3.

Servicios de un sello de calidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.4.

Umbrales anuales de facturación *on line* por países de la UE, de cara al IVA.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.5.

El IVA en las entregas intracomunitarias.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.1.

Áreas de almacenaje.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.2.

Costes de no entrega.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.3.

Nomenclatura TARIC.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.4.

Costes aduaneros.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.5.

Barreras aduaneras y técnicas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.1.

Objetivos del *marketing on line*.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.2.

Variables a tener en cuenta para seguimiento SEO

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7.3.

Formas de obtener autorización para el *marketing* por correo electrónico.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8.1.

Ejemplos de objetivos en Google Analytics.

Fuente: Google Analytics.

VOLVER AL PRINCIPIO

Notas

Introducción:

1. España Conecta. Cómo transforma Internet la economía española, Boston Consulting Group, 2011.

2. Hablamos en general de un progresivo escenario de convergencia entre el mundo web y los dispositivos móviles, que se traslada a las herramientas de medición. Esto hace que cuando mencionamos el concepto de analítica digital, nos referimos a algo más amplio que el de analítica web, ya que abarca la interacción con los usuarios tanto en el móvil como en las redes sociales.

Capítulo 1

3. Para datos actualizados sobre los usos del móvil desglosados por países, consúltese: Our Mobile Planet

4. Our Mobile Planet

5. Véase Estudio sobre comercio electrónico B2C 2012. Edición 2013.

6. Véase el estudio de 2011 España conecta. Cómo transforma Internet la economía española.

Capítulo 2

7. Alibaba

Capítulo 4

8. Tras la última reducción de las tasas de intercambio en España, en vigor desde el 1 de septiembre de 2014, la limitación de las mismas es aplicable a las operaciones efectuadas con tarjetas de pago, con una limitación máxima del 0,2% en débito y 0,3% en crédito. Para pagos inferiores a 20 euros se establece un umbral máximo de 0,1% en tarjetas de débito y del 0,2% en tarjetas de crédito. Adicionalmente, para los pagos con tarjetas de débito, el nivel máximo de la tasa será, en todo caso, de 7 céntimos de euro, que se aplicará a todos los pagos de importe superior a 35 euros.

9. Como vimos al tratar los aspectos tecnológicos, este software suele estar disponible a través de módulos que se pueden integrar fácilmente con las principales plataformas de comercio electrónico del mercado (Magento, Prestashop, WooCommerce, etc.).

10. Las dos empresas, no obstante, han anunciado su separación para finales de 2015. El Mundo

Capítulo 5

11. Tienen la consideración de fuentes de acceso público, exclusivamente, el censo promocional, los repertorios telefónicos en los términos previstos por su normativa específica y las listas de personas pertenecientes a grupos de profesionales que contengan únicamente los datos de nombre, título, profesión, actividad, grado académico, dirección e indicación de su pertenencia al grupo. Asimismo, tienen el carácter de fuentes de acceso público los diarios y boletines oficiales y los medios de comunicación." Es importante recordar que, de acuerdo a esta definición legal, con carácter de numerus clausus, los datos personales existentes en una página web NO son una fuente accesible al público, con lo que su uso necesitará del consentimiento inequívoco del afectado.

12. Más información sobre la política de marcas comerciales de Google en Support Google

13. Más información en: SIECAN

14. Más información en: ZEC

Capítulo 6

15. Es un tipo de venta al por menor donde el minorista no guarda los bienes en su inventario, sino que pasa el pedido del cliente y los detalles de envío al mayorista o fabricante, quien entonces despacha las mercancías di-

rectamente al cliente.

16. Más información en: UPS

Capítulo 7

17. En la normativa española se da la excepción de que el cliente que reciba la comunicación por correo-e ya sea cliente nuestro, en cuyo caso el consentimiento pasa a ser expreso o tácito. Es decir, una vez informado, se da por validado salvo que el usuario exprese su oposición al tratamiento publicitario.

Normalmente se alude a la revolución industrial como época de cambios globales, que marca un antes y un después en las sociedades. Pero la revolución industrial fue un juego de niños en comparación con el cambio de modelo económico generado por la realidad digital. Que los hijos pequeños de uno sonrían incrédulos al enterarse de no teníamos ningún juego favorito en el iPad, y que por no tener, ni siquiera teníamos móvil a su edad, es una señal inequívoca de que el mundo ha cambiado. El despertador suena con insistencia: hemos de reaccionar.

Las ventas digitales de música han alcanzado a las de formato físico en abril de 2015. Este dato no es sino la constatación de una tendencia irrefrenable a nivel mundial, con crecimiento constante en todos los sectores. La penetración social y empresarial de Internet y la generalización masiva de la compra en línea, posible desde cualquier dispositivo conectado a la Red, suponen en última instancia que nos enfrentamos no tanto a una era de cambios, sino a un cambio de era.

Lo digital ha reducido el tamaño del mundo. Lo impregna todo: las formas de comunicación, de relación personal, de consumo de ocio y entretenimiento. La aplicación masiva de estas técnicas a la venta internacional, no obstante, sigue siendo una importante asignatura pendiente para muchas empresas, grandes y pequeñas, que desaprovechan así, en beneficio de aquellas más innovadoras, las oportunidades de acceso a un mercado mundial que brinda el mundo digital.

Este *Manual de comercio electrónico para la internacionalización* pretende ofrecer un recorrido, a través de ejemplos prácticos y casos reales, por todas las áreas de conocimiento multidisciplinar del comercio electrónico, examinando su aplicación a la internacionalización de la empresa. Aspira a resultar de utilidad tanto para compañías consolidadas como para nuevos proyectos empresariales cuya ambición abarque un mercado global.

Créditos

Julio, 2015

© Fernando Aparicio Varas

© Icex España Exportación e Inversiones

ICEX España Exportación e Inversiones
Paseo de la Castellana, 278, 28046 Madrid
tel.: 902 349 000
c.e.: icex@icex.es

www.icex.es

Publicaciones ICEX
www.icex.es/publicaciones
c.e.: libreria@icex.es
c.e.: edicion@icex.es

Administración General del Estado (AGE)
http://administracion.gob.es/

Catálogo de publicaciones de la AGE
http://publicacionesoficiales.boe.es/

ISBN (digital): 978-84-7811-787-1
N.I.P.O. (digital): 726-15-018-0

Diseño: Barrabés Meaning
Maquetación: Barrabés Meaning

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 haya realizado todos los esfuerzos posibles para asegurar la exactitud de la información que contienen sus páginas.

ICEX España Exportación e Inversiones es una entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas para contribuir a su competitividad y aportar valor a la economía en su conjunto, así como atraer inversiones exteriores a España. Presta sus servicios a través de una red de **31 Direcciones Provinciales y Territoriales de Comercio en España** y casi 100 **Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior**. Dispone, además, de 19 **Centros de Negocio** en el extranjero, que ofrecen a las empresas españolas infraestructura temporal a modo de incubadoras de la internacionalización.

Descarga Presentación en PDF