



EL COMERCIO DE LAS ESPECIAS EN EL SIGLO XXI

UNA GUÍA SOBRE LA OPORTUNIDAD QUE BRINDA EL COMERCIO ELECTRÓNICO INTERNACIONAL



ÍNDICE

| | | | |
|--|----------|---|-----------|
| Prefacio | 3 | ¿Cómo triunfar? | 20 |
| Resumen ejecutivo | 4 | 1. Maneras de superar las reticencias de los consumidores | 21 |
| La oportunidad que brinda el comercio electrónico internacional | 4 | 2. El lanzamiento rápido del comercio electrónico internacional | 22 |
| ¿Cómo triunfar? | 5 | 3. Cómo convertirse en campeón internacional en cinco pasos | 24 |
| La oportunidad que brinda el comercio electrónico internacional | 6 | 1. Claridad estratégica | 24 |
| 1. La estrategia internacional como motor del crecimiento en el comercio electrónico | 7 | 2. Una oferta de productos adecuada | 25 |
| Tamaño y dinámica del mercado | 7 | 3. La tienda online local global | 25 |
| Una mirada más profunda al elevado valor del 'comercio de las especias' | 8 | 4. Almacenamiento y gestión | 26 |
| Los transportes premium son las 'caravanas' de nuestros días | 9 | 5. Opciones de envío | 27 |
| 2. La clase emergente de compradores internacionales | 11 | | |
| Motivaciones permanentes para comprar en el extranjero | 11 | | |
| Productos comprados en otros países | 13 | | |
| 3. Las múltiples caras de los negocios online que se benefician de la demanda del extranjero | 15 | | |
| Una instantánea del crecimiento de los negocios online internacionales | 15 | | |
| Los cuatro modelos de éxito de negocios online internacionales | 15 | | |

PREFACIO

Desde luego, el comercio internacional no es un fenómeno nuevo. Existe constancia de que hace la friolera de 5.000 años las civilizaciones de la antigüedad comerciaban ya activamente sus mercancías entre distintos continentes. Un comercio especialmente conocido fue el de las especias: un género de lujo y de elevado valor, muy apreciado y codiciado por numerosas culturas. El comercio de las especias marcó el desarrollo de lazos culturales y económicos a nivel internacional que se han mantenido hasta los tiempos modernos y que han dado lugar a muchas de las principales rutas comerciales que siguen existiendo hasta nuestros días.

En los últimos años, el comercio electrónico ha cambiado de manera radical nuestra manera de comerciar: cada día se realizan millones de compras online, y cargamentos enteros de mercancías son trasladados hasta los hogares de los consumidores. No obstante, esa megatendencia está experimentando actualmente a su vez una nueva revolución: los consumidores cada vez aceptan mejor la idea de comprar a minoristas y fabricantes ubicados en otro país. De hecho, una de cada siete compras online es ya una transacción internacional.

En DHL Express sabemos por experiencia que existe ya la posibilidad de proyectarse a nivel global para todo tipo de minoristas y fabricantes, ya sean empresas pequeñas o medianas, con experiencia o relativamente inexpertas en las ventas online. Desde entonces, el comercio electrónico ha transformado profundamente la totalidad del sector de paquetería y envíos exprés, que ha pasado de tener un enfoque puramente B2B a abordar también los requisitos relacionados con el ámbito B2C. Con ello, el sector se encuentra hoy en día en una situación en la que tiene que servir a dos clientes importantes al mismo tiempo: a las tiendas online en calidad de transportista y al consumidor bien informado, cuyas expectativas de servicio crecen a un ritmo cada vez más acelerado. Los paradigmas del comercio electrónico incluso parecen en ocasiones contradictorios: costes y comodidad (en lugar de costes frente a comodidad), volumen y valor, desplazamiento rápido y mejora constante. Como consecuencia, el comercio electrónico ha convertido la paquetería y, en parte, también el ámbito de los envíos exprés en un animal completamente diferente de lo que era hace tan solo una década.

Los servicios logísticos premium, sobre todo las soluciones de transporte internacional urgente con horarios definidos, son la piedra angular de la oferta de servicios exprés en DHL. Especialmente cuando se trata de transacciones de mercancías de alto valor -la versión moderna del comercio de las especias-, los envíos premium son el patrón necesario e incluso esperado por los consumidores, un estándar que los comerciantes pueden justificar gracias a los elevados márgenes y a las características de las marcas en cuestión. En transacciones de valores más bajos, los envíos premium también pueden suponer un valor añadido y abrir un nicho de demanda de los clientes como opción adicional.

En cuanto a los minoristas y fabricantes de todo el mundo, este informe describe una oportunidad que les permitirá crecer. Ha sido concebido para ayudarles a iniciar su andadura o para expandir sus ventas online internacionales. Además de describir la oportunidad de mercado existente y el amplio panorama de tiendas online internacionales que están desarrollando su negocio con éxito, este informe se puede emplear como un manual práctico para llevar a cabo con éxito envíos internacionales. Creemos que encontrarán este informe de gran utilidad para sus actividades de comercio electrónico internacional. Les puedo asegurar que en DHL Express vamos a dedicar todas nuestras energías a hacer realidad su visión -y vender sus productos- en el mercado global.

Ken Allen
Consejero delegado de DHL Express

SUMARIO EJECUTIVO



LA OPORTUNIDAD QUE BRINDA EL COMERCIO ELECTRÓNICO INTERNACIONAL

- La estrategia internacional como motor actual del crecimiento en el comercio electrónico
 - Tamaño y dinámica del mercado: con un mercado de 300.000 millones de dólares de Mercancías en Valor Bruto (MVB) en 2015, las dimensiones del comercio electrónico internacional son enormes. Su tasa de crecimiento de aproximadamente un 25% anual (una tasa apenas concebible en la mayoría de los mercados detallistas tradicionales) brinda una oportunidad de crecimiento sin parangón a nivel global que todo detallista debería considerar.
 - Echemos un vistazo más de cerca al 'comercio de las especias' de mercancías de alto valor: aproximadamente el 20% de las compras internacionales tienen un valor superior a 200 USD, una cuota superior a la que se encuentra en las transacciones nacionales de comercio electrónico, lo cual supone un potencial de beneficios especialmente alto. Las rutas de las especias para compras de alto valor se están expandiendo en los mercados de los 'gigantes durmientes' en Europa (Italia, España, Francia, Alemania) y Asia (Singapur, Hong Kong, India), con tasas de crecimiento que llegan a ser dos o tres veces más elevadas que la media global.
 - Los transportes premium son las 'caravanas' de nuestra era: uno de cada diez dólares de facturación en el comercio electrónico internacional se obtiene de un transporte premium en un horario prefijado. Y los transportes premium están al alcance de todo tipo de tiendas online, incluyendo las PYMES y los 'expedidores ocasionales'. Esos minoristas y fabricantes que ofrecen la posibilidad de realizar envíos premium crecen a una velocidad 1,6 veces superior a aquellos que no disponen de ella.
- La clase emergente de compradores internacionales
 - La motivación permanente para comprar en el extranjero: los consumidores de los diferentes mercados se sienten motivados a comprar en otros países por una serie de razones fundamentales: la disponibilidad de los productos, una oferta más atractiva (incluyendo el precio) y la confianza son las más importantes. Aumentar la ventaja competitiva en materia de disponibilidad y confianza constituye tanto una motivación como una oportunidad estratégica para la mayoría de los detallistas y productores internacionales.
 - Productos que se compran más allá de las fronteras: la moda y los dispositivos electrónicos son desde hace tiempo un conocido éxito de ventas a nivel internacional. Pero ahora los consumidores aspiran a más. La gran oportunidad reside en las categorías de productos que de momento no se ofrecen en la medida suficiente como, por ejemplo, productos de belleza y cosmética, productos para mascotas, alimentación y bebidas o productos deportivos. Prácticamente todas las categorías de productos tienen el potencial de convertirse en un segmento premium. Y, por otro lado, existen también nichos de demanda de transporte premium internacional, aunque en algunos casos sea ocasional, para prácticamente cualquier producto.



¿CÓMO TRIUNFAR?

- Las múltiples caras de los negocios online (o e-tailers) que se benefician de la demanda del extranjero
 - Una instantánea del crecimiento de los negocios online internacionales: ya a día de hoy, los negocios online internacionales están logrando expandir sus ventas entre el 10 y el 15% como media gracias a las ventas internacionales, y esperan que la cuota siga creciendo. Por tanto, los que no están abordando aún este mercado se están perdiendo un incremento en ventas relativamente fácil de lograr.
 - Los cuatro modelos de éxito de negocios online internacionales: no es una estrategia apta solo para gigantes del comercio electrónico, sino que las oportunidades se ofrecen a minoristas y fabricantes de todos los tipos y tamaños. Los gigantes del comercio electrónico establecen los estándares para la experiencia del consumidor, pero los fabricantes pueden ser los grandes ganadores del creciente comercio electrónico internacional, ya que pueden expandir sus márgenes y controlar su marca al evitar intermediarios. Se espera que su crecimiento sea 1,3 veces más rápido que el de la media de los minoristas ya en expansión. Para los minoristas esto implica la necesidad de encontrar una propuesta de valor diferenciadora para competir con ellos y/o asegurar su posicionamiento en la cadena de valor.
- Maneras de superar las reticencias de los consumidores: los principales obstáculos que tienen que afrontar los consumidores al comprar productos en el extranjero tienen que ver con la logística, la confianza, el precio y la experiencia. Una manera acreditada de superar estos obstáculos es cooperar con una marca logística fuerte y ofrecer envíos premium con horario definido.
- El lanzamiento rápido del comercio electrónico internacional: empezar a comerciar a nivel internacional es más fácil de lo que pueda parecer. La demanda latente de los consumidores internacionales se puede identificar mediante herramientas analíticas de web en cuestión de minutos. Hay toda una serie de empresas de servicios que ofrecen soluciones estándar fácilmente implementables que permiten iniciar rápidamente las ventas internacionales.
- Cómo convertirse en campeón internacional en 5 pasos
 1. Claridad estratégica: identifique su oportunidad internacional
 2. Una oferta de productos adecuada: comprenda los gustos y las normativas locales
 3. La tienda online local global: para que todo el mundo compre como los clientes locales
 4. Almacenamiento y gestión: encuentre la presencia que mejor se adapte a su empresa
 5. Opciones de envío: úselas como una poderosa herramienta de conversión.

Las ideas presentadas en este informe están basadas en una encuesta exclusiva entre minoristas y fabricantes con más de 1.800 respuestas de seis países (EE.UU., China, Reino Unido, Alemania, Brasil y Singapur) y más de 60 entrevistas detalladas a minoristas y fabricantes que envían con éxito sus mercancías a otros países y con expertos del sector del comercio electrónico internacional.

LA OPORTUNIDAD QUE BRINDA EL COMERCIO ELECTRÓNICO INTERNACIONAL



1. LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL COMO MOTOR ACTUAL DEL CRECIMIENTO EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

TAMAÑO Y DINÁMICA DEL MERCADO

El comercio electrónico internacional¹ se ha convertido en un gran ecosistema de rápido crecimiento y ha supuesto un gran éxito para muchos e-tailers, es decir, minoristas y fabricantes que venden sus productos directamente al consumidor final a través de Internet.

Y este éxito se puede demostrar en números reales: en 2015, el mercado de comercio electrónico internacional alcanzó los 300.000 millones de dólares de mercancías en valor bruto (MVB2), en torno al 15% del comercio electrónico total. Este rápido crecimiento no ha hecho más que empezar, y la tendencia se mantendrá en el futuro: se espera que el mercado internacional crezca en torno a un 25% anual hasta 2020, casi el doble de la tasa de crecimiento del comercio electrónico nacional; una tasa de crecimiento de ensueño para la mayoría de los mercados minoristas tradicionales. En 2020, se espera que alcance en torno a los 900.000 millones de dólares de MVB, copando una cuota aproximada del 22% del comercio electrónico global. El impulso de este crecimiento brinda una oportunidad única a los minoristas y fabricantes. Como demostrará este informe, el comercio electrónico internacional no es un asunto exclusivo de los gigantes del e-commerce, sino que todo tipo de fabricantes y minoristas podrán vender con éxito a nivel global.

Incluso más allá de 2020, toda la evidencia obtenida demuestra que la demanda de productos desde otros países no va a retroceder. Con esto, y teniendo en cuenta los patrones según los cuales las empresas de comercio electrónico expanden su presencia regional actualmente, cabría suponer que cada compra de comercio electrónico acabará convirtiéndose en una compra local. Esto se debe principalmente al mayor nivel de eficiencia de costes que suponen la ejecución localizada y los envíos más rápidos que prometen lógicamente a primera vista las distancias más cortas. No obstante, incluso los gigantes del comercio electrónico como Amazon, Alibaba,

El comercio electrónico internacional, un mercado de 300.000 millones de dólares

En 2020, uno de cada cinco dólares del comercio electrónico se generarán a nivel internacional

El comercio electrónico internacional a través de envíos premium es ya un elemento imprescindible

EVOLUCIÓN DE LA CUOTA DE COMERCIO ELECTRÓNICO INTERNACIONAL 2015 – 2020

Porcentaje del comercio electrónico global



Cuota internacional

Fuente: Alipay, McKinsey

1 Definido como el comercio electrónico que implica el envío de productos físicos desde el almacén de la empresa vendedora directamente al consumidor en otro país en forma de paquete individual

2 Alipay

y Zalando, que operan ya en centros de distribución locales en muchos países, envían una parte significativa de sus ventas a otros países. Eso se debe, por ejemplo, al enorme número de referencias o SKUs (stock-keeping units) que ofrecen algunas de estas empresas. Pero mantener las referencias de baja fluctuación en stock en todas partes (requisito indispensable para una ejecución exclusivamente local) resulta mucho más caro que enviar una cierta parte de los pedidos a través de las fronteras. Y para satisfacer los deseos de los consumidores de obtener un envío más rápido, muchas tiendas online ofrecen opciones de envío internacional premium a sus clientes, por ejemplo, a cambio de un suplemento. Esa es la prueba de que los envíos internacionales no son una fase o tendencia pasajera, sino un básico significativo en el comercio electrónico, que requiere la opción de un envío premium.

UNA MIRADA MÁS PROFUNDA AL ELEVADO VALOR DEL 'COMERCIO DE LAS ESPECIAS'

El ~20% de las compras internacionales tiene un valor superior a los 200\$ y es, por tanto, una fuente potencial de beneficios especialmente altos

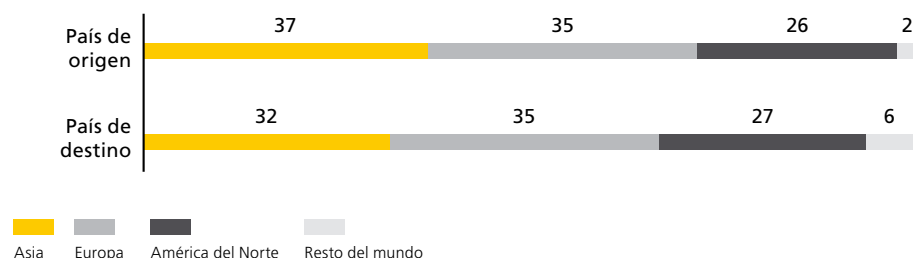
Las transacciones por productos de valor elevado, que suelen ser especialmente rentables para las tiendas online, son una parte significativa del total de ventas en el comercio electrónico internacional. Incluso con el umbral mínimo relativamente alto de 200\$ para catalogar una venta de 'transacción de alto valor' y aplicando una estimación conservadora, esas ventas suponen entre el 10 y el 20% de todas las transacciones internacionales o, dicho de otro modo, un mercado de 'especias' de al menos 30.000 millones de MVB. Eso supone una mayor proporción de ventas de alto valor que en cualquier mercado nacional de comercio electrónico. La captación de dichas oportunidades de alta rentabilidad debería ser una prioridad para las tiendas online y puede justificar –o incluso requerir– el empleo de opciones de envío premium.

EE.UU., el Reino Unido y China son los tres primeros mercados de suministro de especias a nivel internacional

Por tanto, ¿qué aspecto tiene el mapa global de las transacciones de la ruta de esas valiosas especias? Es mucho más diverso de lo que algunos puedan creer: a nivel regional, mientras que EE.UU. parece dominar en la actualidad la totalidad del panorama de tiendas online (al menos, desde una perspectiva occidental), ese mercado de transacciones por mercancías de alto valor que alcanza unos 30.000 millones de dólares está de hecho bastante repartido entre Asia, Europa y Norteamérica. Si contemplamos esta realidad en el contexto de la totalidad del 'pastel' internacional (incluyendo las transacciones por mercancías de menor valor), Asia se lleva un pedazo comparativamente pequeño en materia de cesta de precio elevado.

CUOTA DE TRANSACCIONES DE CESTAS DE ALTO VALOR POR REGIÓN, 2015

Porcentaje, 100 % = ~ 30.000 millones USD



Fuente: Seabury; TI Consulting; DHL Express; Alipay; McKinsey analysis

A nivel nacional, EE.UU., el Reino Unido y China son los tres grandes mercados de suministro de la ruta de las especias, y actualmente suponen aproximadamente el 60% de la facturación.

No obstante, debido al grado creciente de información del consumidor y a la consciencia de las oportunidades por parte de las tiendas online, otros mercados están creciendo más rápido. Los puntos de partida de rutas comerciales de las especias para productos de alto valor están ganando importancia sobre todo en Europa (Italia, España, Francia, Alemania) y Asia (Singapur, Hong Kong, India), con tasas de crecimiento en estos mercados hasta dos o tres veces superiores a la media global internacional. Más allá del importante impulso general del mercado, estos cambios gravitacionales sobre dónde compran los consumidores pueden ser una oportunidad concreta para tiendas online más pequeñas: cuanto más específica es la demanda del consumidor, más relevante será la proposición de especialistas y sus ofertas altamente especializadas.

Con un panorama de tiendas online relativamente amplia y en expansión extendiéndose por el mundo, ¿dónde se encuentran los compradores internacionales de cestas de alto valor? De nuevo, la respuesta general podría ser “en cualquier lugar del mundo,” ahora que los consumidores participan en el comercio de las especias en proporciones similares en Europa, Asia y Norteamérica. Como ocurre con los países de origen, Asia tiene una cuota relativamente pequeña del pastel de destino de mercancías de alto valor respecto al comercio electrónico internacional en general, incluyendo las transacciones de menor valor.

A nivel nacional, la demanda está más fragmentada que la oferta: EE.UU., el Reino Unido y China suponen casi el 30% de toda la demanda global de alto valor (frente al 60% de la oferta), mientras que otros mercados, como Australia, Francia y Canadá juegan un papel más importante. Por tanto, las tiendas online de los grandes ‘líderes del comercio de las especias,’ pero también los especialistas más pequeños, como se ha dicho, tienen la oportunidad de vender a un gran número de países. Y con frecuencia, esa oportunidad para las tiendas online puede empezar literalmente frente a las puertas de su casa, con una mayor cuota de comercio intrarregional. Por ejemplo, más del 60% de todo el comercio en Europa se produce entre países europeos.

En el futuro, cabe esperar niveles de crecimiento divergentes entre las regiones y países, impulsados por factores como el crecimiento económico general y los cambios en la penetración del comercio electrónico, la madurez de los mercados nacionales, los términos comerciales o tipos de cambio. Las tiendas online con grandes cestas medias en la muestra del estudio tendrán un crecimiento en la demanda, sobre todo en las Américas (37%) y Europa (33%), y en menor medida en Asia (19%). Hay un crecimiento sorprendentemente bajo de las ventas en Asia. Eso puede deberse al hecho de que muchas empresas tienen una estrategia de mercado específica para China, con ejecución local y sin envíos internacionales. Aún así, considerando la emergencia de una nueva clase media con un gran apetito de productos de alto valor y la tendencia general de reducir las barreras comerciales, muchas tiendas online podrían estar subestimando el potencial de estas ventas a Asia.

Se van a ampliar las rutas comerciales de las especias para cestas de alto valor que parten sobre todo de Europa y Asia

La demanda internacional está más fragmentada que la oferta

Se espera que el comercio de las especias crezca más en las Américas y en Europa, y menos en Asia

LOS TRANSPORTES PREMIUM SON LAS ‘CARAVANAS’ DE NUESTROS DÍAS

La discusión de los párrafos anteriores demuestra que la noción de que el comercio electrónico internacional solo viene guiado por el arbitraje de precios de productos de poco valor no es más que un mito. Si un consumidor paga 300 dólares por el último grito en electrónica o por un gran pedido de equipación

personalizada a un productor de bajo coste para el equipo de fútbol local, es probable que quieran enviarlo de manera rápida y segura. En función de su entorno local del mercado, es posible que esperen que las tiendas online lo cubran con su margen (con la norma tácita del sector de que la logística abarca del 10 al 15% de las ventas de comercio electrónico, proporcionando así muchas fichas para negociar) o lo paguen ellos mismos.

Uno de cada 10 dólares internacionales se obtiene con envíos premium

Por tanto, actualmente uno de cada diez dólares de facturación en comercio electrónico internacional se obtiene a través de envíos de horario definido (p.ej., premium), que son las 'caravanas' de nuestros días. Además de que se corresponden naturalmente con las transacciones de mercancías de alto valor, para las que el envío premium es un requisito indispensable, esta apuesta en apariencia contradictoria por las soluciones de envío premium tiene varios motivos subyacentes:

El envío premium es apto para todo tipo de tiendas online, incluyendo las PYMES y los 'expedidores ocasionales'

- Como muchas compras internacionales son ocasionales y tienen un fuerte componente emocional (p.ej., la época prenavideña, regalos de cumpleaños), a los detallistas les sale a cuenta ofrecer la opción de envío premium que complementa al envío estándar, es decir, más lento. En estos casos, los consumidores están dispuestos a pagar ese extra para obtener un suministro más rápido.
- Para muchos minoristas y fabricantes pequeños, la falta de confianza del consumidor en su oferta es un obstáculo, que les pone en desventaja respecto a los gigantes del comercio electrónico. 'Tomar prestada' la marca de confianza de un proveedor logístico de renombre es una receta de éxito internacional para esos minoristas y fabricantes.
- Para aquellos pequeños minoristas y fabricantes que ocasionalmente reciben demanda de otros países y que no tienen experiencia en envíos internacionales, la solución premium de puerta a puerta no solo es la manera más sencilla de satisfacer a sus clientes, sino que además es un doble impulsor de crecimiento: primero, al abrir espacios de crecimiento de la demanda desde el extranjero que actualmente no se están explotando mediante esta solución sin preocupaciones ofrecida por una empresa logística de primera, que garantiza un envío rápido y cómodo; y segundo, al generar la fidelización del cliente con una buena experiencia de compra gracias al envío premium.

Las tiendas online que ofrecen envíos premium crecen 1,6 veces más rápido que las que no lo hacen

Un aspecto significativo a tener en cuenta: al ofrecer soluciones de envío premium se consigue crecer más, sobre todo, porque permite a las tiendas online internacionales competir con las empresas nacionales en cuanto a rapidez de envío. El estudio realizado entre 1.800 tiendas online de todo el mundo confirma que los minoristas y fabricantes que ofrecen soluciones de envío premium crecen 1,6 veces más rápido que los minoristas y fabricantes que no lo hacen.

2. LA CLASE EMERGENTE DE COMPRADORES INTERNACIONALES

MOTIVACIONES PERMANENTES PARA COMPRAR EN EL EXTRANJERO

Los estudios existentes sobre la conducta de compras internacionales de los consumidores muestran que los consumidores en diversos mercados se están volviendo más sofisticados a la hora de encontrar al comerciante electrónico deseado, y no compran en el extranjero al azar, sino que lo hacen de manera muy consciente, por motivos fundamentales. Según el barómetro del consumidor de Google, la mayor disponibilidad del producto, una oferta más atractiva y la confianza en determinadas marcas y tiendas son los motivos principales.

En cuanto a la futura relevancia de estos motivos e implicaciones estratégicas para las tiendas online, la disponibilidad y la confianza son de máxima relevancia para crear y mantener una propuesta de valor sostenible.

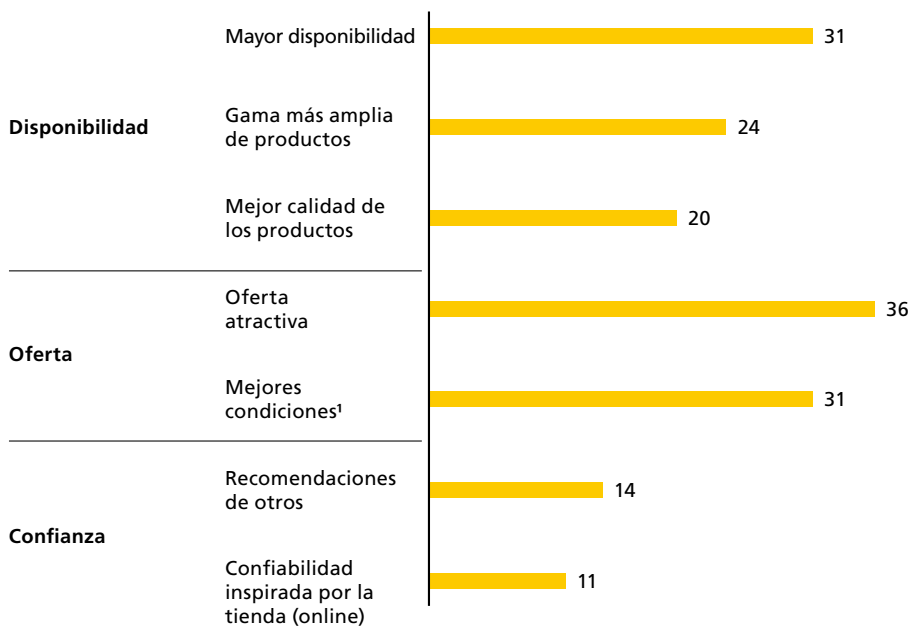
Una oferta atractiva (incluyendo el precio) es un factor determinante para inducir a comprar a los consumidores internacionales. Sin embargo, para muchas tiendas online será muy difícil mantener una ventaja competitiva a largo plazo con una página web atractiva, una amplia gama de opciones de pago y un servicio posventa de fácil acceso para el cliente. La competencia nacional e internacional con potentes reservas económicas siempre podrá superarles y obtener una posición de ventaja en estos ámbitos. Asimismo resulta difícil

Los consumidores compran en el extranjero por motivos fundamentales: mayor disponibilidad del producto, ofertas atractivas y marcas/tiendas de confianza

Para los minoristas online es difícil mantener una ventaja competitiva a través del precio

MOTIVACIONES DE LOS CONSUMIDORES PARA COMPRAR ONLINE FUERA DEL PAÍS

„¿Por qué ha comprado el producto online en el extranjero y no en su país?“
Cuota de encuestados, en porcentaje



¹ Servicio, términos de pago, o precio
Fuente: Barómetro del consumidor de Google (Google Consumer Barometer)

LAS MOTIVACIONES DE LOS CONSUMIDORES PARA COMPRAR EN EL EXTRANJERO DIFIEREN SEGÚN EL PAÍS

“¿Por qué ha comprado el producto online en el extranjero en lugar de comprarlo en su país?”¹
Cuota de los encuestados, porcentaje

| | Media Global | Australia | Austria | Brasil | China | Alemania | India | Japón | Nigeria | Rusia | Singapur | EAU | UK | EE.UU. |
|--|--------------|-----------|---------|--------|-------|----------|-------|-------|---------|-------|----------|-----|----|--------|
| Disponibilidad | | | | | | | | | | | | | | |
| Mayor disponibilidad | 31 | 33 | 33 | 17 | 35 | 40 | 16 | 45 | 11 | 29 | 36 | 20 | 40 | 29 |
| Más amplia gama de productos | 24 | 25 | 25 | 29 | 22 | 12 | 24 | 13 | 7 | 37 | 29 | 44 | 15 | 12 |
| Mejor calidad de los productos | 20 | 12 | 7 | 19 | 54 | 7 | 42 | 17 | 45 | 17 | 16 | 66 | 9 | 13 |
| Oferta | | | | | | | | | | | | | | |
| Oferta atractiva | 36 | 32 | 35 | 46 | 27 | 36 | 37 | 9 | 29 | 47 | 42 | 54 | 26 | 30 |
| Mejores condiciones? | 31 | 27 | 40 | 31 | 26 | 32 | 26 | 38 | 10 | 35 | 20 | 40 | 16 | 21 |
| Confianza | | | | | | | | | | | | | | |
| Recomendaciones de otros | 14 | 10 | 5 | 19 | 26 | 6 | 24 | 4 | 19 | 20 | 13 | 17 | 7 | 10 |
| Confianza inspirada por la tienda (online) | 11 | 10 | 10 | 10 | 21 | 5 | 16 | 7 | 13 | 14 | 13 | 36 | 8 | 11 |

■ Min. 5% por encima de la media global

■ Min. 5% por debajo de la media global

1 Solo se muestra una selección de países. Para consultar otros países, véase el barómetro del consumidor de Google

2 Servicio, condiciones de pago o precio

Fuente: Barómetro del consumidor de Google (Google Consumer Barometer)

La disponibilidad del producto y una marca de confianza son áreas en las que las tiendas online tienen un gran potencial para superarse

Los consumidores de mercados maduros buscan una mayor selección; en los mercados menos maduros, en cambio, buscan más calidad

mantener a largo plazo los bajos precios como proposición de valor clave (excepto para los actores establecidos en países de bajo coste): la transparencia de precios para los consumidores a nivel internacional seguirá creciendo y las diferencias significativas en los precios de categorías populares de productos provocarán la entrada en el mercado de los profesionales del arbitraje.

Por tanto, la mayoría de las tiendas online debería basar su propuesta de valor en la disponibilidad del producto y la confianza. Las diferencias en disponibilidad del producto entre regiones –por ejemplo, productos con una denominación de origen protegida, categorías nicho y tendencias de productos surgidas en un país concreto– seguirán existiendo. Por tanto, si se ofrece prioritariamente una selección de productos que no sea (fácilmente) accesible en otros países (como empresas de moda que ofrezcan un amplio surtido de tallas y colores), eso puede suponer una ventaja competitiva a largo plazo. Y la apuesta por la confianza internacional en una marca –ya sea la marca de un fabricante o de un minorista– es algo que a los demás e-tailers nacionales o internacionales les costará trabajo replicar.

Si profundizamos aún más en la motivación de compra de los consumidores, se perciben diferencias por países que conllevan implicaciones para la estrategia de lanzamiento al mercado de las tiendas online o e-tailers. La mayor disponibilidad del producto parece ser un motivo determinante, especialmente en mercados de comercio electrónico maduros como Japón (45% de las respuestas), Alemania (40%) y el Reino Unido (40%). Para aprovechar esta circunstancia, las tiendas online deberían sobre todo recalcar la diversidad de su oferta de

productos cuando lleven a cabo actividades de marketing. Lo que impulsa a los consumidores de mercados menos maduros a comprar online en otros países es una mejor calidad del producto (p.ej., un 54% en China, 45% en Nigeria y un 42% en India). En estos países, por tanto, una estrategia de comunicación especialmente prometedora sería subrayar la calidad ofrecida en comparación a los e-tailers nacionales y a los minoristas con presencia física en el lugar.

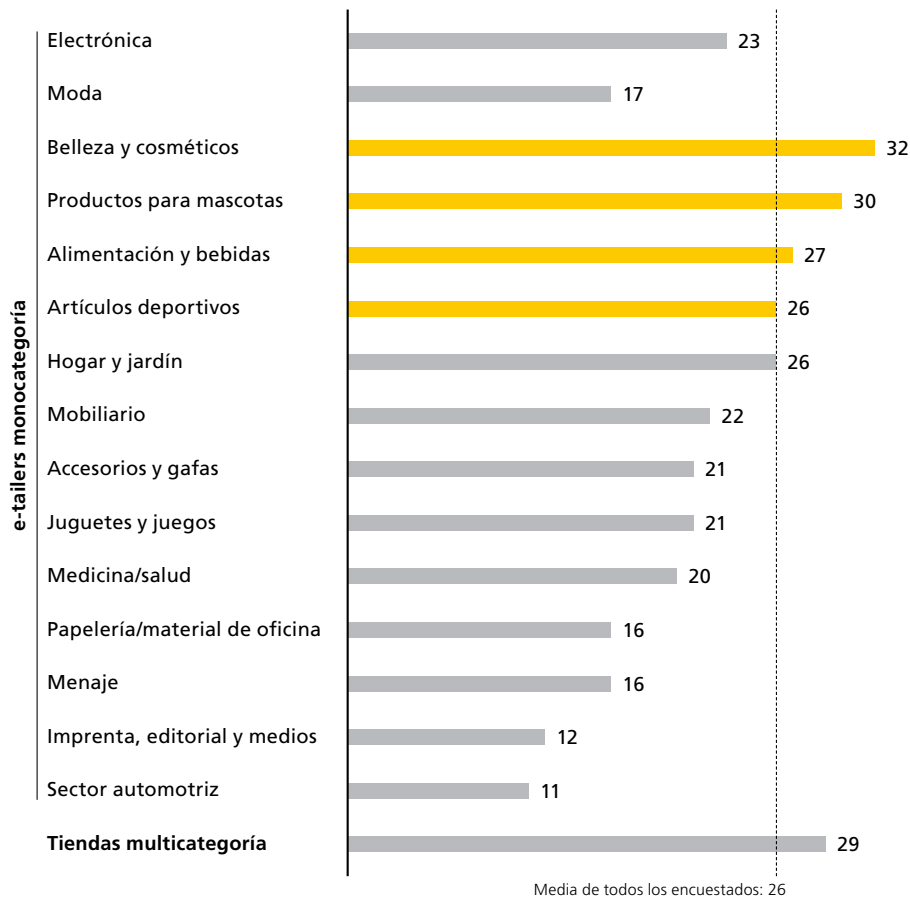
PRODUCTOS COMPRADOS EN OTROS PAÍSES

Una vez comprendida la motivación que mueve a comprar en el extranjero, se plantea la cuestión siguiente: ¿cuáles son los productos que quieren los consumidores y que ofrecen los vendedores? Las encuestas a consumidores muestran que en las diversas regiones la moda y la electrónica son las categorías de productos dominantes para las compras internacionales. Los e-tailers que operan en el comercio electrónico internacional reflejan este patrón: la electrónica y la moda son hoy en día los ingredientes principales en el mix de productos. Aproximadamente el 25% de las empresas encuestadas vende electrónica, un

En el extranjero los consumidores no solo buscan moda y productos electrónicos

PORCENTAJE DE ENCUESTADOS QUE ESPERA UN CRECIMIENTO SIGNIFICATIVO DE LA CUOTA DE FACTURACIÓN INTERNACIONAL

Porcentaje



Categorías individuales con expectativas de crecimiento por encima de la media

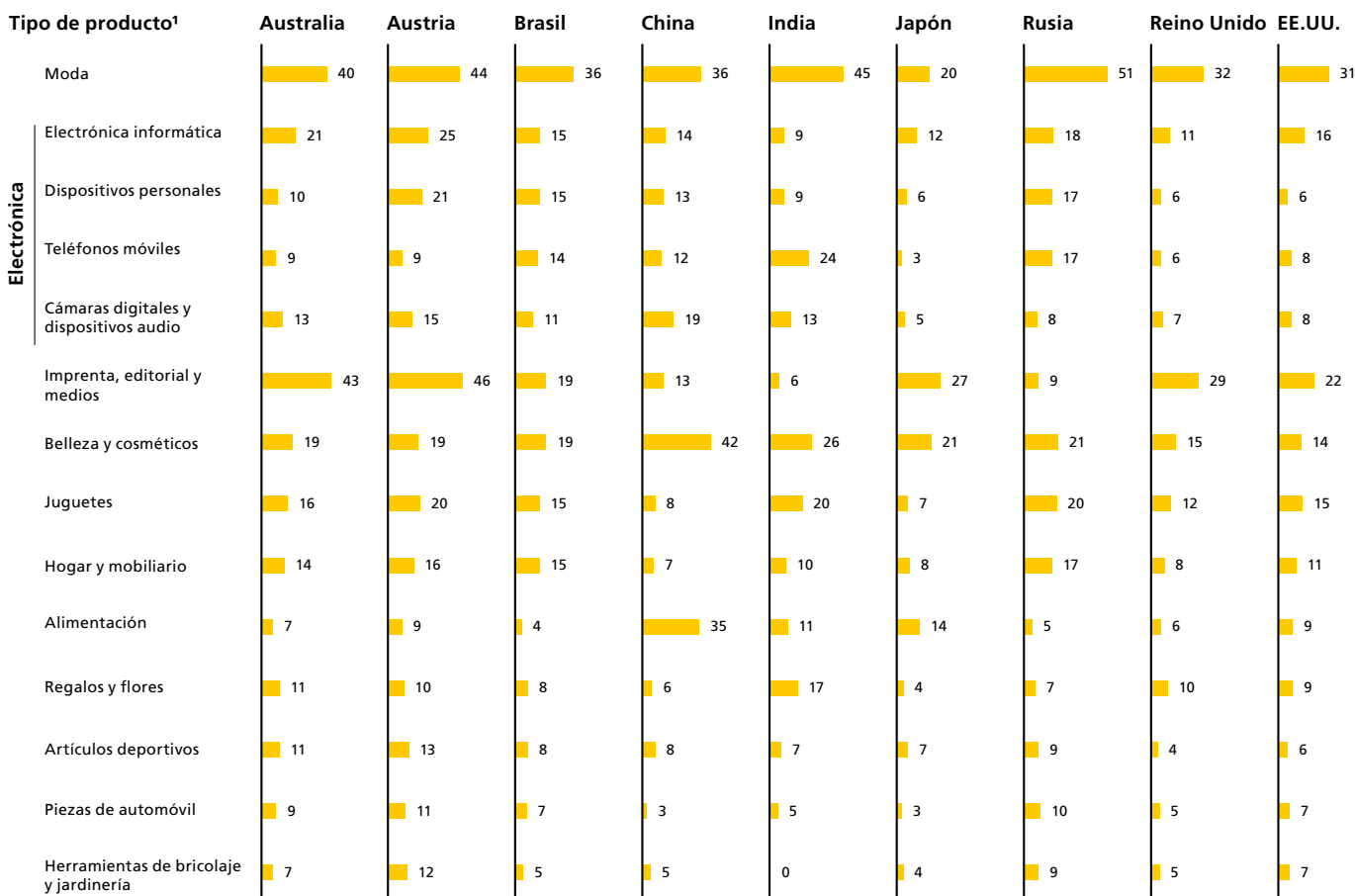
10% vende moda, y en torno a otro 10% opera en ambas categorías. No obstante, existen oportunidades en una gama de categorías mucho más amplia. Por ejemplo, aproximadamente la mitad de los vendedores ofrece productos más allá de la moda y la electrónica, y algunas categorías están superando los resultados de crecimiento del mercado internacional en general y están cobrando más importancia, especialmente, por ejemplo, belleza y cosméticos, artículos para mascotas, alimentación y bebidas y artículos deportivos. Esto demuestra que hay oportunidades –también para ofertas premium- en toda una amplia gama de productos. Además, las tiendas online que ofrecen productos en múltiples categorías superan en crecimiento a la totalidad del mercado internacional.

Los distintos países tienen apetitos también distintos en cuanto a las categorías de productos

Y si consideramos la demanda del consumidor por países, de nuevo se confirma que la moda y la electrónica son dos ejes importantes en todos los países, pero también se subraya la relevancia de otras categorías de productos. En este contexto se pueden constatar las oportunidades de venta específicas de cada país. Por ejemplo, más del 40% de los consumidores chinos afirmaron que habían comprado productos de belleza y cosméticos en otros países, según el Barómetro de

PORCENTAJE DE CONSUMIDORES QUE HAN COMPRADO UN TIPO DE PRODUCTO DE PÁGINAS EXTRANJERAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO//SELECCIÓN DE PAÍSES

Porcentaje



¹ Nombres de las categorías modificados para hacerlos más legibles
Fuente: El Barómetro del Consumidor 2016, Google y TNS, N=16,072

Consumidores de Google. Estos productos suelen ser de gama alta y aportan una calidad y un estatus que superan a los de las alternativas nacionales.

Al comprender los picos de demanda específicos de cada país en ciertas categorías de productos, las tiendas online que ofrezcan productos en esos segmentos deberían dedicar un mayor esfuerzo a impulsar las ventas en esos países. El 'cómo hacerlo' se discutirá más en detalle en el capítulo titulado "¿Cómo triunfar?". Para aquellos e-tailers que quieran abordar de manera más agresiva determinados mercados y no conformarse con recoger los frutos que se derivan automáticamente de la demanda internacional latente, esto podría implicar el asignar a una persona o a un equipo la tarea de localizar la oferta y comercializar el producto en las redes sociales del país en cuestión.

3. LAS MÚLTIPLES CARAS DE LOS NEGOCIOS ONLINE QUE SE BENEFICIAN DE LA DEMANDA DEL EXTRANJERO

UNA INSTANTÁNEA DEL CRECIMIENTO DE LOS NEGOCIOS ONLINE INTERNACIONALES

Al observar el mercado desde la perspectiva del comerciante electrónico o e-tailer, hay que preguntarse qué relevancia tiene para él el negocio internacional. Los encuestados en el estudio afirmaron obtener una media del 10 al 15% de su facturación de las ventas internacionales sobre la totalidad de sus ventas entre todos los países, categorías de productos, tamaños y tipos de venta. Es decir, que para aquellos que aún no participan en el mercado internacional existe la posibilidad de sumar un 10% adicional en ventas una vez que empiecen a vender a nivel internacional.

Como ya se ha dicho antes, las ventas internacionales serán un motor de crecimiento significativo en la totalidad del comercio electrónico, tal y como afirma claramente el estudio realizado: el 71% de las tiendas online creen que aumentará su cuota de ventas internacionales. A nivel de empresas individuales, no hay límites respecto a la cuota de ventas internacionales que pueden llegar a alcanzar. Si consideramos a los e-tailers más conocidos (en grandes mercados nacionales de destino), por ejemplo, queda claro el enorme aumento del potencial de ventas que aporta la internacionalización. La tienda online de moda británica Asos, por ejemplo, uno de los pioneros de la internacionalización, genera hoy más del 40% de sus ventas online en el extranjero.

LOS CUATRO MODELOS DE ÉXITO DE NEGOCIOS ONLINE INTERNACIONALES

Pero si el comercio electrónico internacional es un mercado grande y de rápido crecimiento que interconecta muchos países diferentes, cabría preguntarse quiénes son los actores que logran capitalizar esta oportunidad. Una cosa está clara: en contra de lo que pueda parecer, no son solo los gigantes del negocio online como Amazon, eBay o Alibaba. De hecho, el panorama de las tiendas online internacionales tiene múltiples caras hoy en día: cualquier tipo de e-tailer puede operar activamente en ese mercado, y suele tener un gran éxito. Cabe distinguir al menos cuatro tipos de tiendas online. Todos ellos han logrado 'dar el salto hacia la globalidad', pero presentan grandes diferencias en cuanto a sus puntos de

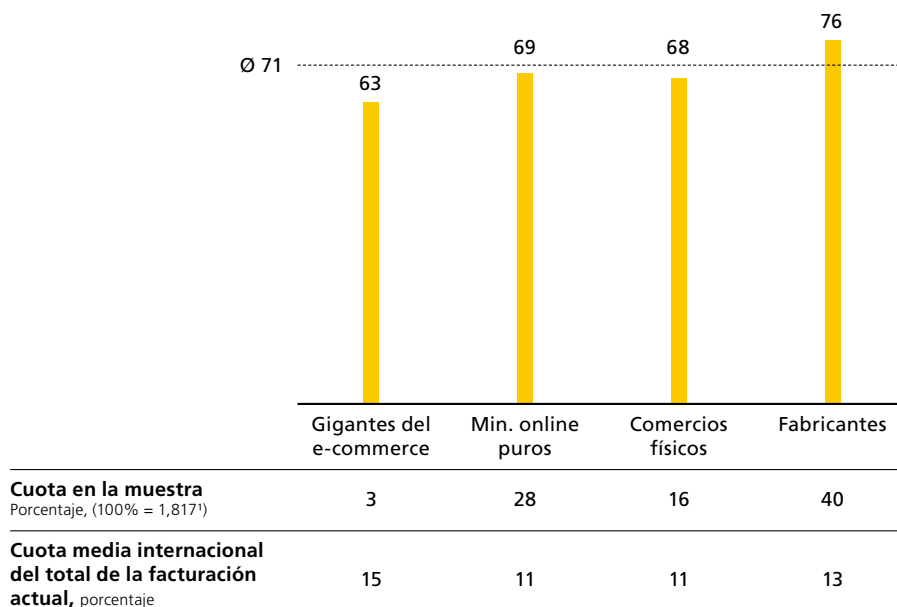
Quien no aproveche la opción internacional estará perdiendo oportunidades de incrementar sus ventas

La cuota internacional de las ventas va a crecer en el futuro

Los diferentes tipos de minoristas y fabricantes se internacionalizan con éxito

TODOS LOS TIPOS DE E-TAILER ESPERAN LOGRAR TASAS DE CRECIMIENTO MUY ALTAS EN LOS PRÓXIMOS 2 A 3 AÑOS

Cuota de respuestas que denotan una expectativa de crecimiento en la proporción de ventas internacionales en la facturación. Porcentaje



¹ No se muestran aquí "Consolidador logístico para productos físicos," "otro," o "no sabe".
Fuente: Exporteur survey, McKinsey

partida y al éxito obtenido. Todos estos e-tailers tienen el potencial para participar en atractivas transacciones de alto valor dependiendo, por ejemplo, de la categoría de producto que ofrecen y del precio final deseado.

Los gigantes del comercio electrónico marcan pautas en cuanto a la experiencia del consumidor

Los gigantes del comercio electrónico son los sospechosos habituales en las ventas internacionales. En términos numéricos, también son una excepción y solo representan el 3% de la muestra de nuestro estudio. Son negocios multimillonarios que tienen la fuerza económica para dar el salto al extranjero. No obstante, sus ganas de hacerlo con fuerza dependen de factores que incluyen la madurez de la empresa y el estado en que se encuentra su mercado doméstico. Amazon, por ejemplo, ha ido avanzando cautelosamente mercado por mercado desde finales de los noventa, y ahora genera el 40% de sus ventas fuera de EE.UU. Para Alibaba, en cambio, las ventas fuera de China siguen representando menos del 10% de su facturación. En general, los encuestados relacionados con estos gigantes del comercio electrónico confirman su función de pioneros y suponen la mayor proporción media de ventas internacionales (un 15%) de todos los grupos de e-tailers. ¿De qué manera impactan estos gigantes al resto del panorama de tiendas online? Pueden ser una auténtica amenaza, por supuesto, por su tamaño, pero también pueden ser un aliado en la medida en que contribuyen al desarrollo de una cultura de compras online más allá de las fronteras u ofrecen acceso a los consumidores para terceros a través de sus soluciones de mercado. Y quizá más importante aún desde una perspectiva operativa, establecen estándares respecto a la experiencia del consumidor en las compras online nacionales e internacionales. Sus aspiraciones por alcanzar los estándares de los

³ Se considera grande cuando tiene más de 500 mill. € de facturación anual, y mediano/pequeño con menos de 500 mill. € al año.

líderes del mercado se muestran, por ejemplo, en la gran importancia que atribuyen a las características logísticas más avanzadas en la recta final: el 54% de los gigantes del negocio online encuestados dan gran importancia a estas características, respecto a solo un 32% en la totalidad de la encuesta.

Los minoristas online puros son un grupo que puede ganar mucho con el comercio electrónico internacional, y constituyen el 28% de la muestra de nuestro estudio. Al ser 'nativos del medio online,' conocen muy bien la conducta del comprador online en su(s) objetivo(s), y saben cómo influir en ella. Las ventas internacionales les pueden dar acceso a mercados con un menor grado de penetración y más oportunidades en el extranjero, donde generar crecimiento en ventas resultará probablemente más barato que en sus mercados nacionales respectivos. Además, suelen tener una proposición de valor lo suficientemente especializada como para ser relevantes en mercados de otros países, ya sea en función de la disponibilidad o del precio. No obstante, la penetración de mercados internacionales por parte de minoristas online puros depende actualmente de la región: destacan especialmente en el Reino Unido, donde constituyen el 39% de la muestra total, frente a solo un 14% en China. Esta diferencia denota la mayor dependencia de estas entidades de unas condiciones de mercado propicias respecto a otros clústers. En el Reino Unido disponen de un buen caldo de cultivo, con grandes mercados de demanda no muy lejos, conectados por acuerdos de libre comercio y el uso común del inglés. Desde la perspectiva china, los grandes mercados de demanda suelen estar más alejados y son de más difícil acceso, al tener que hacer frente a un entorno comercial más protegido y la barrera del idioma. Más adelante hablaremos en "¿cómo triunfar?" sobre cómo estos actores pueden superar mejor los obstáculos para vender a nivel internacional.

Las tiendas nativas online con inglés como lengua materna tienen una ventaja natural

La distinción entre tiendas online puras para solo una o para varias categorías muestra que el crecimiento histórico de la facturación B2C internacional ha sido un 20% más elevado para actores multicategoría que para aquellos que operan en una sola categoría. Y lo que es más, casi el 80% de las tiendas online multicategoría esperan que su proporción de ventas internacionales siga creciendo, mientras que solo piensan así en torno al 55% de los minoristas online monocategoría. Por tanto, el ampliar la oferta a múltiples categorías realmente vale la pena y revierte en un mayor éxito internacional de los minoristas online. Los consumidores de todo el mundo premian la comodidad que les ofrecen los actores multicategoría (aquí, por ejemplo, lideran los gigantes del comercio electrónico) y los minoristas se benefician de una oportunidad mucho más amplia de efectuar ventas cruzadas.

Los actores multicategoría captan un mayor crecimiento internacional

Los minoristas con presencia física, es decir, los que venden principalmente en tiendas físicas y luego tienen un canal secundario de venta online, constituyen el 16% de la muestra de nuestro estudio. Ellos presentan la menor cuota de ventas internacionales (una media del 11% de las ventas totales) a día de hoy, aunque por un margen estrecho. Mientras que el 68% de los encuestados de este clúster esperan que la cuota de ventas internacionales crezca en el futuro, se enfrentan a un doble desafío en grados diversos. En primer lugar, tienen que desarrollar las capacidades digitales que les permitirán mantener el ritmo de la competencia que prioriza la venta online, como unos diseños de primera para la tienda virtual o para el marketing online. Son tareas de por sí ya complejas en el mercado nacional, y el grado de complejidad aumenta en el contexto internacional, ya que hay que tener en cuenta las expectativas concretas del consumidor a nivel local o regional. Y en segundo lugar, tienen que encontrar una nueva fórmula ganadora para reconfigurar sus activos y procesos basados en la tienda física, de manera que sean relevantes en el mundo digital. El éxito en la gestión de esta transformación dependerá de la flexibilidad de su organización, pero también de su capacidad de

Las ventas internacionales representan un desafío para los minoristas que venden en tiendas físicas

transferir a ese medio sus activos principales, sobre todo, la propiedad de marcas de prestigio internacional, quizás incluso icónicas.

Los fabricantes tienden a eliminar a los intermediarios y crecen 1,3 veces más rápido que los minoristas

Los fabricantes que venden directamente a los consumidores son las estrellas emergentes de las ventas internacionales. Son el mayor grupo de la muestra y suponen el 40% de todos los encuestados. Presentan la tendencia de crecimiento más rápida de todos los tipos de e-tailer y crecen 1,3 veces más rápido que la media de los e-tailers que respondieron a nuestra encuesta. Dan máxima prioridad a las ventas internacionales para seguir creciendo: un 76% de todos los fabricantes esperaba que la cuota de facturación internacional en su negocio siguiera creciendo, y la cifra era incluso superior entre los fabricantes de productos de alto valor, con tamaños de cesta medios de más de 500\$. Y el atractivo de este ámbito para ellos está claro: al vender a través de su propia tienda virtual, tienen acceso directo a una base de consumidores internacional sin tener que disponer de grandes conocimientos locales. Además, al prescindir de intermediarios como importadores generales o minoristas locales, pueden penetrar en mercados nuevos con más rapidez, con un mayor control de su marca y el dominio total sobre la experiencia integral del cliente, con unos márgenes posiblemente mucho más elevados. Si pueden ofrecer un producto excepcional o una marca ambiciosa, es posible que puedan beneficiarse de una demanda latente de consumidores extranjeros o generarla fácilmente. Esto podría ser así tanto para empresas como Alessi, un fabricante italiano de objetos del hogar establecido hace 95 años, como para diseñadores artesanales que han empezado a vender a través de plataformas como Etsy o DaWanda hace tres meses. No obstante, si el principal diferenciador no es su originalidad, sino una mayor oferta o el precio, los fabricantes tal vez tengan que trabajar más duro para generar el interés del consumidor entre los grupos diana adecuados en el extranjero.

Los envíos premium ayudan a los pequeños fabricantes a compensar en parte las desventajas naturales que presentan respecto a los grandes fabricantes

La distinción de los fabricantes por tamaño demuestra que los más grandes presentan una trayectoria de crecimiento internacional más acelerada que los de tamaño medio o pequeño³. La gran mayoría de todos los fabricantes cree que la cuota de sus ventas internacionales seguirá creciendo con el tiempo (el 74% de los fabricantes medianos o pequeños y el 76% de los grandes). Sin embargo, la cuota de fabricantes que creen que el aumento será significativo difiere entre los distintos tamaños de fabricantes: el 36% de los grandes fabricantes están convencidos de que experimentarán un aumento significativo de su cuota de ventas internacionales, mientras que solo lo cree así el 26% de los fabricantes medianos o pequeños. Este efecto se debe sobre todo a la ventaja que tienen los grandes fabricantes, que suelen poseer marcas de mayor resonancia internacional, más recursos y conocimientos valiosos sobre cómo seguir desarrollando su negocio internacional. Para los fabricantes de menor envergadura, esto implica la necesidad de desarrollar la marca a nivel internacional y reforzar sus capacidades de ventas internacionales (incluyendo la localización del producto con una oferta de marketing online) para poder aprovechar plenamente la oportunidad de las ventas internacionales. El empleo de los envíos premium puede ser una manera para los pequeños fabricantes de compensar al menos en parte la desventaja natural que tienen respecto a los grandes fabricantes. Esta conclusión está corroborada también por los datos de nuestro estudio, que constatan que para los fabricantes pequeños la rapidez de envío es incluso más importante que para los grandes fabricantes. En el siguiente capítulo, “¿Cómo triunfar?” hablaremos más sobre la manera en que los fabricantes pueden encontrar su vía de acceso al éxito global.

El sólido rendimiento internacional de los grandes fabricantes no se manifiesta solo en el crecimiento, sino también en el tamaño de las cestas obtenidas. El 60% de los grandes fabricantes afirma tener un mayor tamaño de cesta a nivel internacional que en el mercado nacional, mientras que solo el 35% de los pequeños fabricantes lo cree así. Por tanto, los grandes fabricantes tienen también muchas probabilidades de obtener además una alta rentabilidad en sus ventas internacionales.

Para los minoristas, el crecimiento acelerado de los fabricantes plantea la cuestión de cómo afrontar el hecho de que esos fabricantes estén vendiendo cada vez más directamente a los consumidores finales. Esta cuestión, lógicamente, no solo se refiere a las ventas internacionales. Está claro que el pastel del comercio electrónico internacional es lo suficientemente grande para los minoristas y los fabricantes. Pero los minoristas tendrán que encontrar una proposición de valor que les distinga para poder competir con las ventas internacionales directas al consumidor por parte de los fabricantes. Algunos ejemplos de cómo lograr esa proposición de valor distintiva incluyen disponer de una tienda online fácil de usar, con reseñas de los consumidores sobre los productos, programas de recompensa para consumidores fieles y un servicio superior. Otro factor es ofrecer al consumidor un valor añadido con la opción de envío premium.

Los minoristas tienen que encontrar una proposición de valor que les distinga para competir con las tiendas online propias de los fabricantes

¿CÓMO TRIUNFAR?



Como se ha mostrado hasta ahora, el comercio electrónico internacional representa una gran oportunidad para las tiendas online de todo el mundo. Los consumidores de muchos países están comprando ya en otros países una amplia gama de productos que no están disponibles localmente o, si lo están, son más caros, de calidad inferior o vienen de una fuente que inspira menos confianza. Y seguirán comprando aún más en el futuro. El rico panorama actual de e-tailers internacionales demuestra que todas las empresas, de todas las formas y tamaños, tienen el potencial de operar globalmente y beneficiarse de estas nuevas rutas de las especias. Eso no significa, por supuesto, que aprovechar las oportunidades internacionales sea algo banal, aunque resulta bastante más fácil de lo que muchos puedan creer. Todas las tiendas online deberán preguntarse qué, dónde y cómo van a vender.

El punto siguiente ofrece una mirada más profunda de lo que tienen que hacer los e-tailers para triunfar en el comercio electrónico internacional. Incluye una discusión sobre la manera en que las tiendas online de éxito eliminan las reticencias de los consumidores respecto a las compras internacionales, cómo identificar la demanda latente de consumidores internacionales y cuáles son los cinco pasos necesarios para llegar a ser un campeón internacional.

1. MANERAS DE SUPERAR LAS RETICENCIAS DE LOS CONSUMIDORES

Para que las tiendas online puedan vender con éxito más allá de sus fronteras, es necesario que aborden de manera convincente los obstáculos que perciben los consumidores al efectuar un pedido en una tienda online extranjera. El Barómetro del Consumidor de Google muestra que, además de la falta de interés por las ofertas internacionales, las mayores reticencias de los consumidores internacionales tienen que ver con la logística, la confianza, el precio y la experiencia.

En cuanto a los obstáculos provenientes de la logística, el 24% de los consumidores declara que les preocupa el tema de las devoluciones, y el 18% está preocupado por el plazo de envío. Un estudio sobre consumidores⁴ muestra que el 18% de los consumidores espera recibir suministros desde y dentro de Europa en menos de tres días; el 14% espera que se lo envíen en menos de tres a Australia, y el 7% espera ese mismo plazo en envíos a EE.UU. Estas exigentes expectativas de envío se pueden abordar fácilmente ofreciendo opciones de envío premium (p.ej., con horario definido) que brinden soluciones con el plazo de envío más rápido posible y devoluciones cómodas. Al ofrecer este producto por un suplemento respecto al precio de un producto de envío más lento o solo con definición del día, los clientes decidirán en función de la relevancia de sus necesidades.

En cuanto a la confianza, el 19% de los consumidores declaran que en general no confían en las tiendas de otros países; al 18% les preocupan los problemas con el servicio de atención al cliente, y el 14% temen tener que pagar en moneda extranjera. Para las tiendas online no es fácil generar confianza entre un público internacional, y tampoco es algo que se consiga de un día para otro. Depende en gran medida del tamaño y la marca de la tienda online. Las marcas de los gigantes del comercio electrónico de por sí inspiran confianza, pues son marcas fuertes de minorista y de producción, mientras que las tiendas online puras de poco tamaño y los fabricantes PYMES están en desventaja. Estos actores de menor renombre necesitan aún más un fuerte socio logístico. Otras medidas

Los obstáculos de los consumidores se relacionan con la logística, la confianza, el precio y la experiencia

Los obstáculos logísticos se pueden superar fácilmente con envíos premium

Tomar prestada la marca del expedidor puede generar confianza

para generar confianza entre los consumidores incluyen el aprovechar las marcas de confianza en su página web (p.ej., tiendas de prestigio locales y certificados de seguridad de datos) y ofrecer métodos de pago bien conocidos en la región (p.ej., PayPal, Alipay y pago en efectivo en la entrega).

El precio tiene que ser transparente

En cuanto al precio, el 15% de los consumidores creen que comprar de un e-tailer en el extranjero siempre resulta más caro. Como ya se dijo en el capítulo anterior respecto a la oportunidad desde “la perspectiva del consumidor”, para las tiendas online (a excepción de las empresas de productos en países de bajo coste) es difícil mantener una ventaja competitiva a largo plazo a través del precio. No obstante, el ofrecer precios transparentes a los consumidores internacionales, indicando la totalidad de los costes incluyendo posibles suplementos por transporte y tasas de aduanas, es un buen primer paso para salvar este obstáculo.

Una experiencia internacional cómoda puede tener repercusiones muy positivas

En cuanto a la experiencia, el 15% de los consumidores internacionales declaran que sus experiencias con páginas web de otros países no han sido agradables; el 12% afirma que tuvo dificultades con el idioma, y el 2% considera que las páginas web extranjeras son de mala calidad. Para abordar las deficiencias de la experiencia del cliente hay que aplicar unas pocas medidas relativamente fáciles y otras más complicadas. Los pasos necesarios para ello se describen en los apartados siguientes.

2. EL LANZAMIENTO RÁPIDO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO INTERNACIONAL

Con las medidas adecuadas y los socios necesarios para abordar las reticencias de los consumidores transnacionales tales como la logística, la confianza, el precio y la experiencia, las tiendas online tienen ya solucionada la parte infraestructural de la ecuación. ¿Pero cómo pueden ahora empezar a vender más allá de sus fronteras?

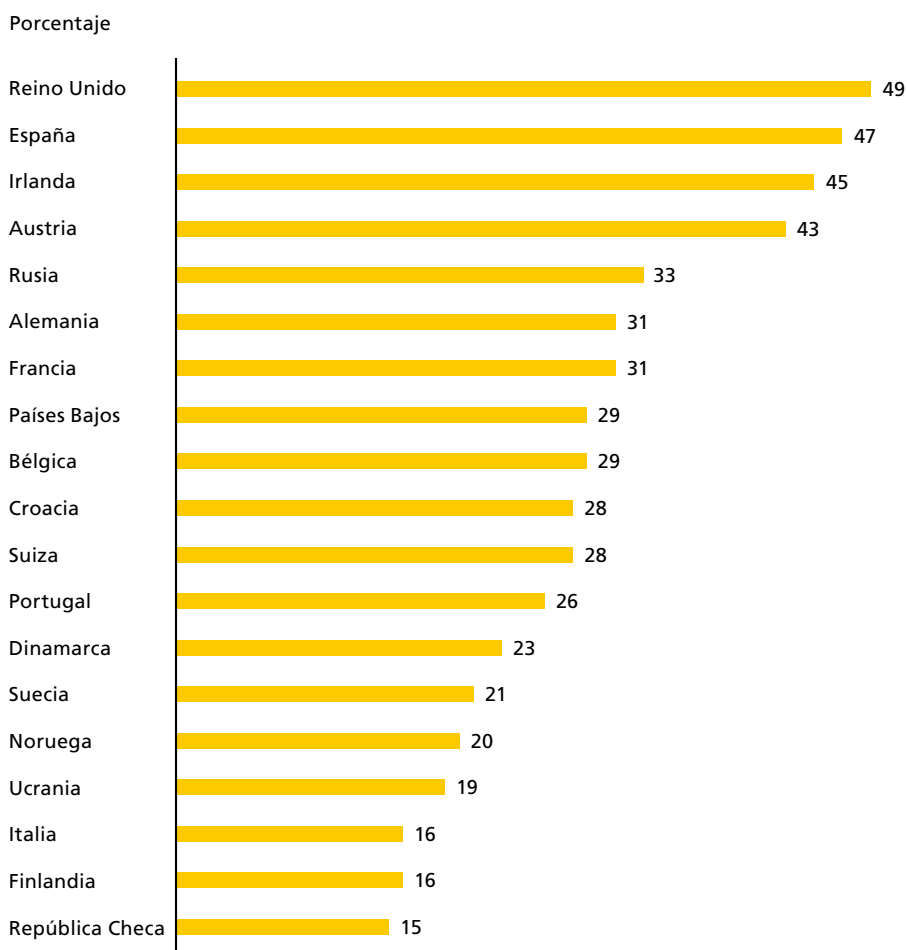
Solo se tarda unos minutos en verificar si existe una demanda internacional latente

Puede ser tan sencillo como que ‘cualquier oferta atrae demanda’. Si los actores venden productos únicos u ofrecen una selección excepcional, los compradores internacionales podrían estar esperando ya para comprarles. Mediante un estudio del tráfico en su página web, los e-tailers pueden determinar si tienen una demanda latente procedente del extranjero que no se haya cubierto hasta la fecha. Al comparar los resultados con el tráfico en las páginas de la competencia empleando herramientas como SimilarWeb o Searchmetrics, se obtiene una mejor visión de las oportunidades internacionales para un segmento de productos concreto y se determinan los posibles países o regiones diana. Un análisis a gran escala realizado en cooperación con SimilarWeb entre las mejores mil páginas web de compra en cada país europeo muestra que más del 25% de ellas presentaba un tráfico internacional significativo, incluso en mercados pequeños y menos conectados, como Irlanda o Croacia. Las oportunidades son muy amplias y, en muchos casos, no requieren más investigación de mercado ni gastos de marketing.

Las soluciones estándar permiten lanzarse rápidamente al ámbito internacional

Para facilitarles un poco la vida a los compradores internacionales ofreciéndoles algo más de apoyo, hay que recurrir a proveedores de servicios especializados en envíos internacionales. Global-e, por ejemplo, promete a los minoristas que podrán “vender globalmente” y “actuar localmente”. En lugar de abordar cada mercado individualmente, Global-e permite a los comerciantes online vender a más de 200 países y seguir ofreciendo la búsqueda localizada y la experiencia de

PROPORCIÓN DE LOS MEJORES MINORISTAS LOCALES CON CUOTA DE TRÁFICO INTERNACIONAL > 15%¹



¹ Análisis de las top 1000 páginas web de compras; se han sustraído los vendedores internacionales
Fuente: SimilarWeb, McKinsey

verificación que esperan los compradores internacionales, incluyendo la selección de diferentes monedas, precios, idiomas, cálculo de IVA, de aranceles u opciones de pago. Con la ayuda de APIs y plug-ins preinstalados, esos servicios permiten a las tiendas online iniciar la venta a escala global en cuestión de días.

3. CÓMO CONVERTIRSE EN CAMPEÓN INTERNACIONAL EN CINCO PASOS

El enfoque de 'prueba y aprendizaje' para abordar la demanda internacional latente puede ser un buen trampolín que ayude a las empresas a ser campeones internacionales. Pero para aprovechar todo lo que promete el comercio electrónico internacional, las tiendas online van a tener que hacer más. Tendrán que realizar cinco pasos para llegar a ser campeones internacionales.

1. CLARIDAD ESTRATÉGICA

Identifique su oportunidad internacional

Para intentar penetrar realmente en los mercados de demanda más prometedores, los actores tendrán que aplicar una fuerte ofensiva y dirigirse activamente a los consumidores adecuados. Como eso les supondrá esfuerzos, tiempo y dinero, las tiendas online tendrán que encontrar primero de manera sistemática los mercados más atractivos. La realización de un análisis del tráfico en la web es un recurso del que ya hemos hablado, que permite entender mejor los patrones de demanda existentes para las tiendas online del e-tailer y para el segmento de mercado más amplio en el que operan. También resulta útil revisar los indicadores generales de atractivo actual de los mercados, como la penetración del comercio electrónico o el grado de oferta local de comercio electrónico en un país o una región. Son datos que se pueden encontrar en la red. Sin embargo, esto solo facilitará una visión estática del mercado a día de hoy, pero no dirá nada sobre el panorama futuro una vez que las empresas empiecen a configurarlo activamente. Por tanto, hay que tener en cuenta los gustos de los consumidores y las tendencias en un sentido más amplio. Por ejemplo, la estrecha cercanía cultural ha permitido a los minoristas británicos vender con éxito en los mercados de la antigua Commonwealth; y los diseñadores de moda escandinavos que se han dado cuenta del atractivo de la estética de su estilo de vida han conquistado otros mercados europeos.

Después hay que definir el discurso de venta. Como ya se ha dicho antes, este puede basarse en la disponibilidad, la oferta (incluyendo el precio) y la confianza. Los actores que basen su estrategia en la disponibilidad deberían intentar encontrar su producto (o sustitutos cercanos) en el mercado en cuestión. Si no pueden encontrarlo, tienen que preguntarse por qué. ¿Es demasiado nuevo o, quizás, demasiado inusual para que los compradores extranjeros lo conozcan? Tienen que averiguar si poseen una fuente de diferenciación y si esta es defendible. Por ejemplo, en el caso de un fabricante de un producto especializado, el hecho de vender con una denominación de origen protegida (p.ej. en alimentación) o tener los derechos exclusivos implica que muy probablemente se trate de un caballo ganador. E incluso para un minorista no exclusivo, una escala o unas capacidades excepcionales con una excelente experiencia de compra online, buenas reseñas y un gran servicio al cliente pueden brindar una ventaja duradera.

En último término, las empresas tienen que planificar la ejecución a la medida. Tienen que preguntarse: "¿Qué necesitamos tener internamente para vender con éxito en estos países? ¿Tenemos los fondos y capacidades necesarios para hacer frente al crecimiento internacional? ¿En qué medida el plan se basa en suposiciones en torno a la regulación, las tendencias cambiantes de los consumidores o la dinámica de la competencia? ¿Cuál es el nivel de confianza en estas suposiciones? ¿Se han hecho preparativos? Y ¿Será posible cambiar el rumbo si algunas suposiciones resultan equivocadas?"

Por tanto, para tener claridad estratégica hay que investigar y seleccionar los mercados internacionales más atractivos, adecuando el discurso de venta de la empresa y la proposición de valor a las preferencias del consumidor. También hay que planificar a fondo cómo ejecutar la estrategia incluyendo, entre otras cosas, el establecimiento de fuentes internas y cuestionando suposiciones existentes respecto al negocio internacional.

2. OFERTA DE PRODUCTOS ADECUADA

Una vez que se tenga claridad estratégica sobre los mercados internacionales que se quieren abordar, los e-tailers tienen que averiguar cómo adaptar su oferta a estos mercados, para así poder actuar frente a las preferencias culturales o lagunas de la demanda que no se cubran a nivel nacional. Para adaptar la oferta, hay que investigar los gustos locales. Cuando se opera en categorías de estilo de vida, como mobiliario para el hogar o la moda, puede ser útil echar un vistazo no solo a la competencia local, sino también a los estudios existentes sobre consumidores o simplemente a las revistas de estilo de vida. ¿Cuántas personas saben, por ejemplo, que el color morado, muy apreciado en numerosas culturas, es el color del duelo en Brasil, hasta el punto de que se cree que da mala suerte llevar ese color para cualquier ocasión que no sea un funeral? Vale la pena comprender esas cuestiones específicas cuando se penetran nuevos mercados. Si se trabaja en una categoría ligeramente más opaca, es importante ser creativo. Para un proveedor de repuestos automovilísticos, por ejemplo, estudiar a fondo las ventas de automóviles de los últimos veinte años resultó ser un buen factor de predicción de la demanda local actual. Esos análisis pueden ser el punto de partida para establecer una tienda online localizada. Así, los tests A/B y los análisis de big data podrán ayudar a las empresas a familiarizarse con su público diana y adecuar repetidamente la experiencia al público.

Una posible fuente de incertidumbre sobre la oferta de productos puede ser la regulación, sobre todo, en categorías como los juguetes o la electrónica. Las empresas tienen que entender las barreras comerciales a las que se enfrentan y cómo afrontarlas. Por ejemplo, hay que clasificar los productos según el sistema de descripción armonizada de productos y el sistema de codificación (HS). Una opción fácil para solucionar esta dificultad es consultar a los proveedores especializados en ese área. Borderlinx, por ejemplo, ofrece un “motor de elegibilidad” que cataloga automáticamente las SKUs para la venta internacional y genera una “alerta de productos prohibidos” para evitar que ni las empresas ni sus clientes internacionales incurran en transacciones que no cumplan la normativa.

Entender los gustos y las normativas locales

3. LA TIENDA ONLINE LOCAL GLOBAL

Los consumidores de otros países quieren poder comprar como la población local. Hoy en día es fácil traducir una página web, y los consumidores disponen de servicios como plug-ins del navegador para traducir páginas web con solo pulsar un botón. Una tienda online verdaderamente global tiene que ser multilingüe y, de hecho, ‘multi-todo’. Eso implica ofrecer páginas de acogida múltiples adaptadas a los requisitos locales (que muestren una oferta a medida como se dijo antes y añadan un mensaje de bienvenida que publicite las opciones de envío internacional de la empresa), diversas opciones de pago preferidas en la región o diversas monedas en las que los usuarios puedan encontrar los precios redondeados habituales (p.ej., 99.99\$ es un precio más habitual que 100.07\$,

Para que todo el mundo pueda comprar como la población local

y probablemente sea más fácil de convertir). El éxito a la hora de ofrecer la experiencia localizada correcta se puede monitorizar comparando las tasas de rebote, el número de visitas a la página o la duración media de la visita efectuada por consumidores nacionales o internacionales. Si los proveedores consiguen atraer a un gran número de usuarios extranjeros, quiere decir que lo están haciendo muy bien.

Una gran preocupación de los compradores es la falta de transparencia en cuanto a los costes reales de una compra internacional. Las empresas pueden tranquilizar a los consumidores ofreciéndoles el cálculo total de coste en el checkout, incluyendo las tasas de transporte minuciosamente calculadas, el IVA y los aranceles. Como ya se ha dicho, los especialistas de servicios como Global-e o Borderlinx pueden ser una ayuda. Otra opción es aprovechar los servicios de mediación en aduanas que ofrecen los proveedores logísticos como parte de su oferta de puerta a puerta. Por ejemplo, la entrega con derechos pagados (DDP) es un servicio muy útil que permite a los comerciantes pagar de antemano todos los cargos de sus clientes. Aún así, se puede cobrar una tasa al comprador, pero se elimina el riesgo de tener una sorpresa desagradable y una mala experiencia de cliente.

Pero las ventas a través de las tiendas online de las empresas no son el único motor de las ventas internacionales, sino que también existen las ventas a través de plataformas de terceros. Mientras que en los mercados occidentales, sobre todo en Norteamérica y Europa, los consumidores tienden a usar plataformas de comercio electrónico como Amazon o eBay, en China o India, en cambio, son más populares las plataformas locales. Los consumidores chinos compran, por ejemplo, en mercados como las ofertas de Alibaba T-mall y Taobao, y los consumidores indios optan por Flipkart. Ninguna de estas opciones se ha establecido en países occidentales, sino que fueron creadas específicamente para satisfacer las preferencias de los consumidores locales. Para vender con éxito en mercados internacionales, los e-tailers deberían intentar estar presentes en estas plataformas.

4. ALMACENAMIENTO Y GESTIÓN

Encontrar la presencia que mejor se adapte a su empresa

Una vez que se haya fijado una oferta ajustada a las circunstancias locales que permita a los consumidores de los mercados objetivo adecuados comprar como la población local, las empresas deberían preguntarse cuál es la mejor manera de ejecutar sus pedidos. La gama de opciones de ejecución va desde un hub central que aprovisione toda la demanda global a un enfoque plenamente localizado. Para hallar el mejor modelo hay que tener en cuenta toda una serie de factores, sobre todo, la demanda general, las diferencias regionales y la previsibilidad de los gustos del consumidor, la amplitud de la oferta de productos y la velocidad necesaria para sacarlos al mercado.

Un enfoque más centralizado suele resultar óptimo desde la perspectiva de los costes, pero puede limitar la capacidad de la empresa de plantar cara a la competencia local o regional en cuanto a velocidad y experiencia del cliente. Una manera de compensar esto es establecer una red de diseño radial para acercar las SKUs más vendidas a los mercados locales una vez que se hayan alcanzado ciertas economías de escala. Otra manera de hacerlo (realmente la única para las empresas medianas y pequeñas) es recurrir a opciones de envío más rápidas. Las empresas logísticas con servicios premium ofrecen envíos intracontinentales garantizados

para el día siguiente, y plazos de 2 a 3 días para destinos intercontinentales, con la posibilidad en ambos casos de especificar tiempos de entrega durante la mañana si es necesario.

5. OPCIONES DE ENVÍO

Una vez que se hayan afianzado los ingredientes descritos para vender con éxito en el extranjero, las empresas empezarán a atraer a los clientes y lo tendrán todo listo para servirles. Cabría pensar que el envío es la parte más fácil de toda la ecuación, pero no lo es. Ofrecer las opciones de envío adecuadas puede resultar ser un motor de conversión importante.

Emplear las opciones de suministro como una poderosa herramienta de conversión

A muchos e-tailers les resulta difícil esta parte. En la encuesta, los e-tailers que no ofrecen opciones internacionales indicaron que los factores relacionados con la logística suponían la mayor dificultad a la hora de vender al extranjero. Un 74% de todos los encuestados citaron los elevados costes de envío, y el 67% declaró que la compleja logística era un obstáculo significativo. También subrayaron que la rapidez es más importante que el precio: la mayoría de las tiendas online cubiertas por la encuesta dijeron que la rapidez (37% de los encuestados) era la necesidad logística más importante, frente a un 24% que afirmaba que el precio era determinante.

Hablando de la función de la logística como diferenciador, apuntaron que los envíos garantizados para un día o un horario determinado (citados por el 22% de todos los encuestados) y un itinerario y trazabilidad plenamente transparentes (17% de los encuestados) podrían ser los elementos de una fórmula ganadora que les distinga de la competencia.

¿Y qué deberían hacer las empresas con esta información? Los largos periodos de entrega son probablemente el elemento que les quita el sueño por igual a compradores y vendedores, de modo que los envíos premium son la regla de oro necesaria en algunas categorías de producto. Por ejemplo, en artículos de moda de precio medio a elevado frecuentemente las tiendas online ofrecen solo envíos urgentes. Sus márgenes cubren fácilmente los costes adicionales, sobre todo, cuando la venta es internacional, cuyos valores medios por pedido suelen ser bastante más elevados que los nacionales.

En otras categorías de producto o en rangos de precios más bajos, la compensación entre rapidez y precio como las dos 'carencias' del mercado quizá no esté tan claramente definida. Pero incluso donde el envío premium no es la solución por excelencia, es siempre un plus importante para la gama de opciones de cualquier tienda online, ya que a los consumidores les gusta tener opciones. Si una empresa no lo ofrece, los consumidores comprarán sus regalos de última hora en otro sitio. Un consolidador importante explicó que el 20% de todas las ventas internacionales que se realizan para una base de clientes diversos se envía con la opción exprés. Y los resultados de la encuesta confirman este factor como una opción inteligente ya que, como ya se ha dicho, las empresas encuestadas que ofrecían envíos rápidos / premium (en todos los segmentos) crecieron un 60% más rápido que otras empresas equivalentes que solo ofrecían el transporte estándar más lento.

DHL Express
53250 Bonn
Alemania
www.dhl.com

Válido: 01/2017