

Canales de internacionalización

# La economía digital, una oportunidad de internacionalización

**Becky Reuber**

Profesora de Gestión Estratégica en la Rotman School of Management.

**Eileen Fischer**

Titular de la cátedra Anne & Max Tanenbaum de Iniciativa Empresarial y Empresa Familiar y profesora de Márketing en la Schulich School of Business de la York University.



## Aunque los mercados internacionales prometen significativas oportunidades de crecimiento, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas se limitan a su país de origen. Con suerte, eso está a punto de cambiar.

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) prósperas y orientadas al crecimiento son vitales para la salud de la economía. Sin embargo, hacer negocios en mercados extranjeros puede ser tanto difícil como caro y, en consecuencia, la mayoría de las pymes prefieren operar a escala nacional.

¿Qué factores permitirían a esas empresas aprovechar en mayor medida las significativas oportunidades de los mercados digitales internacionales y qué retos pueden prever si deciden hacerlo? Buscando respuestas, entrevistamos a ocho emprendedores que han aumentado las ventas internacionales de sus empresas a través de los mercados digitales.

### El contexto competitivo de los mercados digitales

Definimos *mercado digital* como un entorno que permite a los compradores y los vendedores intercambiar información, realizar transacciones o llevar a cabo otras actividades *on-line* relacionadas con las ventas, a través de Internet o de las tecnologías inalámbricas. Esta definición abarca a las empresas que producen bienes y servicios digitales, así como a aquellas que utilizan Internet o las tecnologías inalámbricas para vender bienes y servicios tangibles.

Los mercados digitales y las tecnologías en las que se basan aumentan el acceso a los clientes internacionales, así como la calidad, la rapidez y la rentabilidad de las comunicaciones y las transacciones. No obstante, pese al potencial que sin duda presentan, las pruebas sugieren que las pymes son reacias a adoptarlas. La barrera no parece ser de naturaleza tecnológica. El problema va más allá de sentirse cómodo con la tecnología: lo cierto es que, a medida que los mercados se vuelven cada vez más digitales, están de hecho *cambiando*, y esos cambios alteran el contexto competitivo. En particular, los tres cambios que se exponen a continuación son clave para las pymes.

### 1. En los mercados digitales, los consumidores imitan a otros consumidores

El “comportamiento gregario” tiene lugar cuando los compradores *on-line* –deseosos de evitar la sobrecarga de información que comporta examinar grandes volúmenes de datos sobre vendedores desconocidos– imitan las decisiones de compra de los compradores anteriores. Cuando este comportamiento es extremo, pueden surgir mercados “en los que solo puede haber un ganador”, en los que un vendedor se convierte en el líder indiscutible del mercado. Esto es especialmente habitual cuando la demanda de los consumidores por una variedad de productos es baja, como es el caso de las subastas *on-line*, campo que eBay prácticamente domina.

Es importante darse cuenta de que el comportamiento gregario difiere de un tipo de empresa a otro. Por ejemplo, los clientes empresariales del desarrollador de aplicaciones móviles Polar Mobile compran un servicio ocasional y caro (una plataforma de aplicaciones móviles), por lo que estarán más influidos por unos pocos clientes de prestigio en su mercado nacional, en la creencia de que las empresas de éxito toman decisiones expertas sobre decisiones de compra importantes. Por otro lado, los clientes domésticos de Admiral Road, un productor de mantas polares para bebés, buscan adquirir un regalo para bebés diferenciado y no quieren hacer lo mismo que la mayoría. Sin embargo, en una cultura obsesionada por las celebridades, es probable que los clientes estén interesados en las personas famosas. En consecuencia, en su sitio web, Admiral Road destaca a las celebridades que utilizan sus mantas (*Star Sightings*) y ofrece testimonios de clientes sobre la exclusividad de sus productos.

### 2. En los mercados digitales, la tecnología es más importante

Cuando un mercado se vuelve digital, las propias tecnologías de la información se vuelven más importantes para la ventaja competitiva, por varias razones.

## Tres cambios son claves para las pymes en los mercados digitales: unos consumidores imitan a otros, la tecnología es más importante y el poder de los consumidores aumenta

En primer lugar, hay requisitos adicionales para gestionar la privacidad, la seguridad y los pagos *on-line*. En segundo lugar, cuando las empresas comprenden los perfiles personalizados de los compradores, pueden retener a un mayor número de clientes incrementando los costes de cambiar de proveedor y adoptando mecanismos individualizados de determinación del precio. En tercer lugar, una mayor digitalización de los productos y los servicios puede reducir los canales y los costes de distribución. Y, en cuarto lugar, a medida que la tecnología se vuelve más compleja, y debido a que cambia con gran rapidez, las pymes deben integrar elementos diferentes de sus tecnologías y operaciones.

### 3. En los mercados digitales, el poder de los consumidores aumenta

Los compradores tienen más poder en los mercados digitales por una serie de razones. En primer lugar, disminuyen los costes de búsqueda: en general se dispone de más información sobre un mayor número de vendedores y surgen intermediarios que ofrecen información comparativa sobre los precios y la calidad. En segundo lugar, los mercados “estrechos” (aquellos con pocos compradores) se expanden a medida que se expande el alcance geográfico de la búsqueda y de las transacciones. En tercer lugar, debido a que hay un mayor número de vendedores y es más fácil encontrarlos, los compradores se enfrentan a costes menores para cambiar de vendedor y pueden hacerlo con facilidad. En cuarto lugar, dado que Internet permite una comunicación bidireccional, los compradores pueden comunicarse con más facilidad con los vendedores para realizar peticiones especiales.

### Forjarse una reputación ‘on-line’

Incluso una vez que una pyme ha hecho frente a las tres realidades descritas con anterioridad, tiene que

afrontar una difícil tarea: forjarse una reputación en el universo digital. Con un número tan elevado de vendedores internacionales compitiendo por lograr atención, puede ser extremadamente difícil destacar. Para lograrlo, una empresa debe adquirir una reputación *on-line*, que consta de tres elementos: visibilidad, confianza y calidad.

### Visibilidad

Los clientes solo pueden comprar a una empresa que conocen y a la que tienen acceso. Aunque eso puede parecer obvio, en la práctica no lo es. Las herramientas analíticas *on-line* de Polar Mobile indicaban que los primeros clientes de la India e Indonesia de la empresa la habían encontrado a través de su sitio web. Idealmente, el sitio web de una empresa debería aparecer en los primeros puestos de la lista cuando un cliente potencial realiza una búsqueda *on-line* de una categoría de productos. Eso pocas veces ocurre a menos que las empresas adopten medidas de forma consciente y, en consecuencia, muchas empresas aparecen en los niveles inferiores en la lista de los resultados de búsqueda.

Las empresas pueden aumentar el posicionamiento de su sitio mediante técnicas conocidas colectivamente como “optimización de motores de búsqueda” (SEO): en lugar de comprar palabras clave (anuncios) a los servicios de información como Google, una empresa gestiona el contenido de su sitio web utilizando las técnicas SEO de tal forma que su sitio web obtiene un posicionamiento “libre” en los primeros puestos de las listas de los resultados de búsqueda *on-line*.

El problema es que pocas pymes cuentan con capacidades especializadas en SEO. Los propietarios de Admiral Road tuvieron que enfrentarse a esta situación. Pese a que eran expertos en Internet (actualizaban su propio sitio web, enviaban *newsletters* electrónicas y eran activos en Facebook y Twitter), no contaban con suficientes capacidades SEO para mejorar la visibilidad *on-line*. Intentaron inicialmente comprar Google AdWords, pero descubrieron que eran caros y que relativamente pocas personas que hacían clic en los anuncios se convertían de hecho en clientes. Por consiguiente, los propietarios adquirieron capacidades SEO especializadas de un consultor externo. Por una inversión de aproximadamente 600 dólares, Admiral Road logró un elevado posicionamiento en las búsquedas de Google y las ventas *on-line* aumentaron de forma notable. Otra empresa

## CUADRO I

## Participar en comunidades de marca ‘on-line’

Cuando su mercado objetivo es *on-line*, hay muy buenas oportunidades de desarrollar “comunidades de marca *on-line*”. Los mercados *on-line* ofrecen a los clientes una gran variedad de oportunidades de interactuar con los productos y los servicios de una empresa: pueden participar en foros *on-line* patrocinados por la compañía, crear videos de YouTube que muestren los productos que les gustan o que odian, tuitear sobre la empresa, participar en la *fan page* de Facebook de una compañía o crear su propio sitio web para alabar a una empresa o quejarse de ella.

Así, ECHOage se dirige a las madres que quieren que sus hijos tengan cumpleaños diferentes. La empresa ha descubierto que a los miembros de la comunidad les interesan las historias de otros miembros de la comunidad, por lo que parte de su sitio web permite a las personas compartir historias. También cambia de forma regular el contenido de su página en Facebook, algunas veces presentando niños que han donado parte del dinero de su cumpleaños a una institución benéfica y otras veces presentando a madres que hablan de las fiestas que han dado. El sitio web destaca las fotos porque los miembros están especialmente interesados en ellas. ECHOage hace hincapié en la importancia de la autenticidad y la transparencia a la hora de gestionar su comunidad de marca *on-line*: por ejemplo, nunca borra *posts* negativos; al contrario, los responde directamente.

Los fundadores de Mabel’s Labels también están desarrollando una comunidad de marca entre las madres *on-line*, a la que denominan *Mabelhood*. Su página de Facebook tiene más de 20.000 *fans* y la revista *Inc.* la ha elegido como una de las mejores veinte páginas de *fans*. Muchas de esas *fans* se han convertido en embajadoras voluntarias de la marca al publicar noticias sobre el reconocimiento de Mabel’s Labels por parte de la revista *Inc.* en sus propias páginas de Facebook.

Las comunidades de marca *on-line* también pueden ser una valiosa fuente de información para las pymes: las empresas pueden monitorizar esas comunidades con el fin de aprender cuál es la percepción que tiene el mercado de una determinada empresa y de sus productos, transferir parte de la responsabilidad de la atención al cliente a los miembros activos y con experiencia de la

comunidad y estimular una comunicación de boca en boca positiva al ofrecer a los miembros de la comunidad incentivos para analizar nuevos productos o servicios. No obstante, para recoger esos beneficios, las pymes deben invertir recursos en monitorizar las comunidades *on-line* e interactuar con ellas.

Mabel’s Labels cuenta con un coordinador de redes sociales a tiempo completo que es activo en Twitter y desarrolla relaciones con las mamás blogueras más influyentes. La empresa monitoriza estrechamente Facebook en busca de *feedback* sobre sus productos y servicios y tiene un director de servicios de la comunidad que responde con rapidez a cualquier comentario negativo. Además, Mabel’s Labels anima al resto de los empleados a ser activos en Twitter. Para mantener la imagen de la marca, ha desarrollado un minicurso de dos horas que hace hincapié en la importancia de preservar los valores centrales de la empresa al utilizar las redes sociales. Por ejemplo, uno de sus valores centrales es “Tú eres tú y yo soy yo”, y sería incoherente con ese valor que los empleados fueran críticos sobre la educación infantil cuando tuitean.

Las comunidades de marca *on-line* pueden ser de gran valor para las pymes que pretenden internacionalizarse a través de los mercados digitales, ya que eliminan fácilmente las fronteras nacionales. La participación de los miembros de comunidades de diferentes regiones geográficas puede indicar a los potenciales compradores internacionales que la empresa puede satisfacer –y de hecho lo hace– a los clientes extranjeros de un modo efectivo. La propia empresa puede participar en la comunidad para aprender sobre un público geográficamente alejado, con lo que reduce el riesgo de aislamiento de sus clientes extranjeros *on-line*. A modo de ejemplo, ECHOage cuenta con embajadores voluntarios: por lo general, mujeres que han celebrado una fiesta de ECHOage, han quedado encantadas con el concepto y quieren tener una mayor participación. Sus perfiles se hallan en el sitio web de ECHOage, por lo que los compradores extranjeros pueden encontrar un embajador en su región. Además, cuando el periódico de una comunidad se dirige a ECHOage en busca de una historia, la empresa lo pone en contacto con un embajador en esa comunidad para que la historia tenga un toque local.



con la que hablamos, LPR Global, ofrece servicios de marketing *on-line*, por lo que es importante que cuente con esas capacidades internamente. La empresa ha desarrollado incluso sus propias herramientas analíticas de la Red.

Un segundo modo de lograr que las pymes sean más visibles *on-line* es unirse a un canal *on-line*. Este tipo de canal puede reducir los costes de transacción al ofrecer una plataforma de búsquedas, reseñas, pagos e incluso, para los productos digitales como el *software*, de distribución. Entre los ejemplos de canales digitales se hallan Download.com (para *software*), Etsy.com (para productos hechos a mano) y Abebooks.com (para libros de segunda mano). Un canal *on-line* puede ser un tercero que ni compra ni vende, como eBay.com, o puede ser un participante del mercado, como Amazon.com o iTunes. Cuando las empresas se unen a un canal, pasan a estar asociadas con otros vendedores de este, por lo que es importante asegurarse de que esos vendedores ofrecen bienes y servicios de gran calidad.

Los canales *on-line* difieren en su cobertura geográfica; por ejemplo, el 67 % de los visitantes de Etsy.com procede de Estados Unidos, en comparación con el 47 % de los visitantes de Abebooks.com y el 24 % de los visitantes de Download.com. Debido a las variaciones que se producen en el ámbito geográfico, las pymes deben asegurarse de que el canal que eligen tiene tráfico de aquellas regiones geográficas en las que quieren realizar negocios. Alexa.com ofrece información sobre el tráfico internacional de los canales *on-line*, mientras que Compete.com proporciona información sobre el tráfico procedente de los estados norteamericanos.

Por último, las pymes pueden ser más visibles *on-line* convirtiéndose ellas mismas en empresas influyentes en la Red a escala internacional o logrando que otros actores destacados con influencia *on-line*

Una vez que se hace frente a los tres cambios clave, hay que afrontar una difícil tarea: forjarse una reputación en el universo digital

hablen de ellas. Un grupo de clientes en el que este factor es importante es la comunidad *on-line* de madres. En Estados Unidos hay aproximadamente unos 32 millones de madres *on-line* de forma habitual y unos 3,9 millones de “mamás blogueras”. Uno de los fundadores de la marca Mabel’s Labels tiene un blog sindicado, y tanto Mabel’s Labels como ECHOage, que vende un servicio de fiestas de cumpleaños, se dirigen a las mamás blogueras. Es relativamente fácil convertir en clientes a las madres que ya están en la Red que a otros blogueros, y las mamás blogueras en particular pueden tener una gran influencia en Internet. Están casi siempre buscando nuevos contenidos para publicar en sus blogs.

### Confianza

Con historias sobre fraude y robo de identidad en Internet que han recibido una gran publicidad, puede que los compradores sean reacios a comprar *on-line*, en especial a un vendedor extranjero. Por consiguiente, las empresas que hacen negocios en los mercados digitales deben hacer hincapié en la confianza. Esto se puede lograr de las siguientes formas.

1. **Ofrecer información que identifique a la empresa, como su ubicación física y los perfiles de sus directivos.** Parece algo obvio, pero es sorprendente las pocas empresas que hacen esto. No hacerlo puede llevar a sospechar que la empresa existe solo en el ciberespacio o que su sede se halla en un país conocido por prácticas de Internet poco deseables. Proporcionar un número de teléfono tranquiliza a los potenciales compradores, ya que pueden contactar con una persona para obtener información o discutir un problema. Por ejemplo, aunque los clientes de la empresa ClearFit interactúan con la solución *on-line* para la selección de personal de la empresa, ClearFit facilita un número de teléfono gratuito en caso de que quieran formular preguntas. Curiosamente, pese a que la empresa incluyó el número con el fin de aumentar la percepción de confianza de los clientes, las personas que llaman han resultado ser una fuente importante de *feedback* sobre la utilidad y la claridad del contenido del sitio web de la empresa.
2. **Utilizar un sistema de pago probado que entiendan los clientes.** Aunque para las pymes es

importante diferenciar su producto o servicio *on-line*, el sistema de pago debería ser familiar para los clientes potenciales. Sugerimos a las pymes que imiten los sistemas de pago que se utilizan con más frecuencia en su sector o que utilicen un sistema de pago genérico habitual, como PayPal. Además, las empresas con un extenso volumen de ventas en un determinado país deberían establecer una cuenta comercial en él de modo que los clientes de ese país no tengan que preocuparse por el tipo de cambio.

**3. Hacer hincapié en el hecho de que la empresa vende a escala internacional.** Por ejemplo, en su página de inicio, bajo el título *Loved Everywhere*, la empresa de facturación *on-line* FreshBooks enumera el porcentaje de sus clientes en diferentes países, con lo que garantiza a los clientes extranjeros que la empresa puede atender clientes internacionales. El desarrollador de aplicaciones móviles Polar Mobile indica los nombres de sus clientes internacionales más destacados, como la revista *Time* y la Exposición Universal de Shanghái, en una barra que aparece en la parte inferior de su página de inicio. Reconocer nombres del país propio —especialmente nombres destacados que se da por sentado que son compradores expertos— puede mitigar las inquietudes de los clientes con respecto a comprar a un vendedor extranjero. Además, las empresas pueden indicar que venden a escala internacional utilizando su sitio web para destacar cualquier atención que hayan recibido de los medios de comunicación extranjeros. Por ejemplo, el sitio web de ECHOage incluye un vídeo sobre la empresa que apareció en el programa *Today Show* en Estados Unidos, mientras que el sitio web de Mabel's Labels muestra las portadas de las revistas que han hablado de la empresa o han publicado fotografías de sus productos.

**4. Reconocer que las tácticas que aumentan la confianza pueden variar de una cultura a otra.** En un reciente experimento, en el que se realizó una comparación entre los compradores de libros *on-line* de Australia y de Hong Kong, los investigadores descubrieron que los australianos basaban su confianza fundamentalmente en la afiliación de los vendedores con las librerías, mientras que los compradores de Hong Kong la basaban en las recomendaciones de otros compradores locales. Esto significa que las pymes deberían utilizar una

## Es importante que las empresas que venden en mercados internacionales hagan hincapié en la calidad y la diferenciación de sus productos

gran variedad de tácticas que generen confianza, ya que una puede no ser suficiente para todos los públicos. Además, deberían prestar atención a los sitios web de las empresas de éxito en los mercados en los que quieren entrar, para comprender las tácticas que generan confianza y que se utilizan de forma efectiva en ese país.

**5. Hacer hincapié en la calidad del producto.** Las empresas que venden en mercados internacionales están compitiendo con fabricantes de todo el mundo, por lo que es importante que hagan hincapié en la calidad y la diferenciación de sus productos. Se debe mencionar cualquier premio o certificado de terceros que se haya recibido. Del mismo modo que ganar un Óscar puede aumentar el número de espectadores de una película, ganar un premio puede aumentar el interés por los productos de una empresa. Los certificados de terceros, como aparecer en las listas de “Los mejores”, indican al mundo que una empresa cumple los estándares externos de calidad. Por ejemplo, el sitio web de LPR Global hace hincapié en la acreditación concedida por el Gobierno de Corea del Sur.

Las pymes también deberían aprovechar las oportunidades de que sus productos fueran evaluados en las clasificaciones o reseñas *on-line*. Aunque los estudios demuestran que esto tiende a ser abrumadoramente positivo y no siempre imparcial, puede impulsar los ensayos y las ventas de los productos y servicios, lo cual es especialmente cierto en el caso de marcas poco conocidas. En particular, las clasificaciones y las reseñas internacionales pueden reforzar la imagen de una empresa como actor internacional. Por ejemplo, en la parte superior del sitio web de FreshBooks se halla la puntuación de cuatro estrellas y media otorgada a la empresa por *PC Magazine*.

Por último, las empresas con las que hablamos destacaron la importancia de una comunicación

clara en el sitio web de la compañía, ya que puede influir en las percepciones de calidad de los compradores. Por ejemplo, para Beyond the Rack, una empresa que vende productos de diseñadores, es una misión vital crear expectativas exactas en lo que respecta al plazo de entrega. La empresa no es un minorista convencional que utiliza Internet y que puede entregar los pedidos en dos días. Si los compradores esperan una entrega en dos días, se sentirán decepcionados, por lo que Beyond the Rack indica plazos de entrega claros y precisos para cada pedido.

## Retos emergentes

Hasta ahora hemos dado por sentado que globalizarse a través de los mercados digitales es siempre beneficioso para las pymes, pero ese no es siempre el caso. Hay tres retos importantes asociados a entrar en los mercados digitales.

### Reto 1: interacción fuera de la Red

El primer reto es la “trampa de la virtualidad”, que es una percepción entre los empresarios de que aprender sobre los clientes a través de las interacciones *on-line* reduce la necesidad de aprender sobre ellos fuera de la Red. Dado que las transacciones *on-line* tienen lugar a un ritmo mucho más rápido y entre mayores distancias geográficas, las pymes pueden acabar teniendo una opinión inadecuada de los compradores extranjeros, subestimando las diferencias que existen entre ellos. Por consiguiente, es importante establecer formas de interactuar directamente con los clientes extranjeros.

### Reto 2: entrada coherente en un mercado extranjero

Crear un sitio web orientado a las ventas aumenta la visibilidad de una empresa para los clientes extranjeros y, aunque esto suele ser algo bueno, también puede llevar a un mayor número de pedidos inesperados y a un proceso de internacionalización poco consistente. Los estudios sugieren que una selección deliberada y coherente de los mercados caracteriza las entradas con éxito en los mercados extranjeros, por dos razones. En primer lugar, al entrar en los mercados “más fáciles” antes de hacerlo en los más difíciles, los directivos pueden reforzar su base empírica. En segundo lugar, las entradas de éxito en los mercados más fáciles pueden servir de indicio de la

reputación de esa empresa en los mercados difíciles posteriores.

### Reto 3: hasta qué punto se debe ser de un país

Con frecuencia suele haber estereotipos asociados a determinados países. Por ejemplo, en Canadá, los emprendedores opinaban que los canadienses eran más dignos de confianza, lo que es un activo importante a la hora de dirigirse a clientes extranjeros a través de los mercados digitales. No obstante, Estados Unidos fue el mayor mercado extranjero para todas las empresas canadienses, excepto para LPR Global, por lo que la mayoría de los emprendedores pensaban que era importante lograr que la experiencia *on-line* fuera lo más familiar posible para los clientes norteamericanos. Por ejemplo, ClearFit utiliza la ortografía norteamericana en el sitio web de la empresa. De hecho, es habitual establecer el precio y el pago en dólares estadounidenses y destacar los medios de comunicación y los testimonios de los clientes estadounidenses, para lograr que la frontera sea lo más invisible posible. Aspirar a “fronteras invisibles” para aumentar las ventas internacionales es coherente con los estudios que muestran que los consumidores prefieren comprar a escala local, incluso cuando compran *on-line*.

## En resumen

Cada vez en mayor medida, Internet permite a las pymes ofrecer una mayor variedad de sus productos y servicios y difuminar la distinción entre empresas y consumidores como clientes. Los emprendedores a los que entrevistamos para este artículo están cambiando la naturaleza de su competitividad mediante sus actividades en los mercados digitales y, en consecuencia, han logrado un mayor grado de globalización de lo que antes era posible para las empresas del sector. Esperamos que sirvan de inspiración para que otras aprovechen en mayor medida “las redes digitales”. ♥

---

«La economía digital, una oportunidad de internacionalización». © Rotman School of Management. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Rotman Magazine* con el título “Going Digital”. Referencia n.º 3964.