



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional

Curso 2019/2020

**E-COMMERCE: MARKETPLACES COMO
PIEDRA ANGULAR PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES**

**E-COMMERCE: MARKETPLACES AS A
CORNERSTONE FOR THE SMEs'
INTERNATIONALIZATION**

Realizado por el Alumno D^a Lorena Álvarez Casas

Tutelado por el Profesor D^o José Luis de Godos Díez

León, Julio 2020

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA:

Tribunal

Póster

ÍNDICE DE CONTENIDOS:

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN & OBJETO DEL TRABAJO	7
METODOLOGÍA	9
1. E-COMMERCE.....	11
1.1. CONCEPTO	11
1.2. MODALIDADES DEL E-COMMERCE.....	12
1.2.1. Perfil comercial.....	12
1.3. ORIGEN E HISTORIA	14
1.4. E-COMMERCE EN ESPAÑA Y EN EL MUNDO.....	16
2. MARKETPLACES.....	18
2.1. CONCEPTO	18
2.2. TIPOLOGÍA	19
2.3. FUNCIONAMIENTO	20
2.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS.....	21
2.4.1. Ventajas para el vendedor.....	21
2.4.2. Desventajas para el vendedor	22
2.5. MARKETPLACES EN ESPAÑA Y EN EL MUNDO.....	23
3. E-COMMERCE EN LAS PYMES	25
3.1. E-COMMERCE VS COMERCIO TRADICIONAL	25
3.2. DIGITALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS	26
3.3. TRANSFORMACIÓN DE COMERCIO TRADICIONAL A E-COMMERCE	27
3.4. SITUACIÓN ACTUAL ECOMMERCE EN LAS PYMES ESPAÑOLAS ...	28
4. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES A TRAVÉS DE	
MARKETPLACES	31
4.1. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	31
4.2. PASOS HACIA LA INTERNACIONALIZACIÓN MEDIANTE E-	
COMMERCE.....	32
4.3. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN MEDIANTE EL USO DE	
MARKETPLACES.....	34

4.3.1. Análisis DAFO	34
4.3.2. Definición de la estrategia	38
4.4. RECOMENDACIONES	40
5. CASOS DE ÉXITO.....	44
5.1. CASO DE ÉXITO NACIONAL: TATIANA RIEGO COMPLEMENTOS ...	44
5.2. CASO DE ÉXITO INTERNACIONAL: CEPEDANO S.L.....	47
CONCLUSIONES.....	51
REFERENCIAS	54
ANEXOS	59
Anexo 1. Recogida de datos de la empresa Tatiana Riego	59
Anexo 2. Recogida de datos de la empresa Cepedano S.L.....	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1.- Cantidad de usuarios de e-commerce en el mundo (2017-2024).....	15
Gráfico 1.2.- Porcentaje de compradores online en España (2010-2018).....	16
Gráfico 1.3.- Evolución anual del volumen de negocio del comercio electrónico en España (2014-2018).....	17
Gráfico 1.4.- Cuota del comercio electrónico global sobre las ventas minoristas globales (2015-2023).	17
Gráfico 2.1.- Productos y servicios más vendidos en marketplaces en España en 2018 (por categorías).....	23
Gráfico 2.2.- Ranking de los marketplaces más populares en España (2020).....	24
Gráfico 2.3.- Marketplaces más populares en el mundo en 2019 (según su facturación).	24
Gráfico 3.1.- Uso de las TICs por tamaño de la empresa en España (2018).....	29
Gráfico 3.2.- Empresas (10-249 empleados) que emplean e-commerce para sus ventas en España (2017-2019).....	30

ÍNDICE DE CUADROS:

Cuadro 3.1.- Diferencias entre el comercio tradicional y el comercio electrónico	26
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1.1.- Principales agentes intermediarios en el comercio electrónico.	12
Figura 5.1.- Evolución de los ingresos de explotación, empresa Cepedano S.L. (2010 - 2018).....	48
Figura 5.2.- Comparativa anual de la evolución de las ventas en la plataforma Amazon (2019-2020)	49

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 5.1.- Productos de la empresa Tatiana Riego Complementos.	44
Imagen 5.2.- Productos de la empresa Cepedano S.L.	47

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas son el principal motor de la economía constituyendo más del 99% del tejido empresarial español. Debido a los grandes avances en la tecnología, llevados a cabo sobre todo en el ámbito del comercio electrónico, resulta esencial que estas empresas se digitalicen para poder adaptarse a los continuos cambios del mercado. Al tratarse de un tipo de comercio de alcance global, el desarrollo de la internacionalización a través de las plataformas digitales denominadas ‘Marketplace’ resulta primordial para el crecimiento de las pymes.

La finalidad principal de este Trabajo de Fin de Grado es resaltar la importancia que tienen estas plataformas para que las empresas entren en nuevos mercados. Para ello, se expondrán tanto los beneficios del e-commerce como de los marketplaces a la hora del crecimiento global de las estas empresas, atendiendo a estrategias y recomendaciones para lograr el éxito. También se mostrarán dos casos prácticos de éxito nacional e internacional.

Palabras clave: comercio electrónico, marketplace, internacionalización, tecnología, pymes.

ABSTRACT

Small and medium enterprises are the main driver of the economy representing more than 90% of the Spanish business fabric. Due to the huge technological advances which have taken place particularly in the electronic commerce field, it turns out essential that these companies digitize themselves in order to adapt to the continuous market changes. As it is a type of trade which has a global scope, the develop of the internationalization through the digital platforms named ‘marketplaces’ is fundamental for the SME’s growth.

The main aim of this Final Project Work is highlighting the importance that these platforms have for companies so that they can enter new markets. To this effect, it will be explained both ecommerce and marketplaces benefits attending to the global growth of these enterprises, pursuant to strategies and recommendations to succeed. It will be shown two cases study with national and international success.

Keywords: e-commerce, marketplace, internationalization, technology, SMEs.

INTRODUCCIÓN & OBJETO DEL TRABAJO

Los grandes avances de la tecnología en los últimos años han supuesto una revolución del comercio tradicional. Junto a la globalización, que permite la comunicación directa entre los mercados de diferentes países, se ha desarrollado de manera extraordinaria el e-commerce o comercio electrónico. Esta modalidad se define como ‘tiendas virtuales’ que conllevan en la actualidad un gran impacto en la sociedad debido a su accesibilidad y alcance internacional.

El e-commerce tiene una tendencia creciente tanto en nuestro país como en el resto del mundo. Cada día, más y más empresas deciden comenzar a vender sus productos vía online, como una manera efectiva de aumentar sus ingresos y de ampliar su cartera de clientes. Para ello, desde hace años existen los denominados marketplaces, que son los puntos de encuentro online entre compradores y vendedores que gozan de mayor popularidad en la actualidad. Plataformas de venta como *Aliexpress* o *Amazon* son los marketplaces preferidos por los consumidores online, por lo que es imprescindible para las empresas estar presente dentro de las mismas.

A pesar de tener un peso elevadamente importante dentro de la economía tradicional, las pequeñas y medianas empresas no se lanzan a la venta a través de Internet. Estos marketplaces suponen una puerta de entrada muy fácil para las pymes en el mundo digital, debido a la poca inversión previa que deben realizar para estar presentes dentro de estas plataformas y el elevado número de potenciales clientes que pueden alcanzar a través de las mismas. Por todo ello, este trabajo quiere destacar la importancia del e-commerce, pero especialmente del uso de las herramientas marketplaces a la hora de la transformación digital de las pymes.

Como bien está reflejado en el título del documento, y como consecuencia del enfoque proporcionado debido a mi posición como estudiante del Grado en Comercio Internacional, el objetivo principal del estudio es la argumentación del uso de marketplaces como piezas clave para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas. Entrar en un mercado digital de alcance global permite a estas empresas la ruptura de barreras geográficas y lograr aumentar sus ventas y su cartera de clientes.

Los objetivos complementarios a alcanzar con el desarrollo de este trabajo vienen resumidos del modo siguiente:

- **Recalcar** el papel activo que tiene tanto la globalización como la tecnología hoy en día, especialmente en el ámbito de la economía.
- **Comprender** el concepto de comercio electrónico y sus distintas modalidades.
- **Evaluar** el importante peso que ejerce el comercio electrónico sobre la economía, analizar su situación en la actualidad y predecir su tendencia futura.
- **Concienciar** a las pequeñas empresas a dar el paso hacia la digitalización y a la
- **Reflejar** la importancia de las plataformas marketplace como herramientas útiles para la transformación digital y la expansión internacional de las pequeñas y medianas empresas.
- **Señalar** las diversas ventajas que presentan estas plataformas frente a la venta tradicional.
- **Aportar** claves para la consecución de una estrategia internacional de venta online satisfactoria.
- **Demostrar** gracias a casos reales de éxitos que los marketplaces son instrumentos clave para las pymes a la hora de comercializar más allá de las fronteras nacionales.

METODOLOGÍA

Para la consecución de cada uno de los fines previamente expuestos, se ha llevado a cabo una investigación documental para así poder sistematizar y ordenar toda la información recopilada acerca del e-commerce y su plataforma denominada marketplace.

En el proceso de elaboración del marco teórico, han sido empleadas fuentes secundarias como libros, periódicos y artículos de revista especializados en comercio electrónico. Cabe destacar la consulta manual de Ignacio Somalo '*El Comercio Electrónico. Una Guía Completa para gestionar la venta online*', sobre todo para el desarrollo de la primera parte del trabajo. Simultáneamente, también se ha recurrido a varios blogs enfocados a este tipo de comercio con el objetivo de complementar información. A su vez, han sido consultados otros trabajos académicos que han servido de apoyo y referencia para la elaboración de este estudio.

Para el análisis de la situación actual tanto del e-commerce como de los marketplaces, se ha acudido a bases de datos nacionales e internacionales, destacando el portal de estadísticas *Statista*, a partir del cual se han obtenido informes muy valiosos para la investigación del tema tratado. También se recurre a otras fuentes de datos como consultas a informes de organismos públicos nacionales o comunitarios.

Debido a la demanda actual provocada por la crisis del Covid-19, ha aumentado la información disponible en cuanto al proceso de adaptación de las empresas hacia la venta online; lo cual ha servido de gran ayuda para cumplimentar la segunda parte de este Trabajo de Fin de Grado. Además, gracias al incremento de seminarios y charlas online especializadas, se ha podido recopilar información muy valiosa de primera mano de profesionales en este campo de acción.

Por último, para la realización de los casos prácticos, se han llevado a cabo entrevistas con los empleados encargados de la gestión del comercio electrónico en dos pequeñas empresas: *Cepedano S.L.*, la cual lleva varios años vendiendo online mediante su propia página web y recientemente han decidido emplear la plataforma *Amazon*; y *Tatiana Riego*, una empresa que, debido a la crisis actual, ha visto en estas plataformas una oportunidad de negocio. Estos testimonios permiten conocer de primera mano que la venta a través de marketplaces es sinónimo de éxito para las pequeñas empresas.

En el caso de *Cepedano S.L.*, se realizó una primera visita al almacén para tener una reunión; aunque posteriormente, debido a la situación de crisis sanitaria, el contacto se ha mantenido a través de correo electrónico. En cuanto a la compañía coruñesa *Tatiana Riego*, la interacción se ha llevado a cabo únicamente través de correos electrónicos y llamadas telefónicas, debido a la imposibilidad de desplazamiento fuera de la provincia.

La situación actual debido a la crisis del Covid-19 ha resultado ser un impedimento a la hora de la realización de este trabajo, ya que la consulta de libros físicos y revistas se ha visto limitada debido al cierre de bibliotecas y la escasa oferta de manuales accesibles vía internet.

De forma general, el trabajo se ha estructurado en torno a dos grandes bloques:

- El **primer bloque** de este trabajo, constituido por los capítulos 1 y 2, desarrolla ampliamente desde un marco teórico los conceptos de ambos tipos de comercio, mostrando sus características, su tipología y su situación actual tanto en España como a nivel mundial
- En el **segundo bloque**, constituido por los capítulos 3,4,5 y 6, se pretende aportar un enfoque práctico sobre el comercio electrónico, basado principalmente en las pequeñas y medianas empresas, y en su internacionalización mediante el uso de las plataformas de venta online.

1. E-COMMERCE

La economía mundial se ha visto afectada por la aparición de nuevas formas de comercio relacionadas con las nuevas tecnologías y con el nacimiento de Internet. El comercio como se conocía hasta entonces cambia de forma radical, creando nuevas modalidades relacionadas con los avances tecnológicos que sufre la sociedad.

1.1. CONCEPTO

El concepto de e-commerce o comercio electrónico puede resultar amplio y en ocasiones, confuso. Desde la introducción del Electronic Data Interchange (EDI) en los años 70 hasta la actualidad, la globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías han transformado la forma en que se crean y se comercializan productos y servicios (Rois, 2019). Por lo tanto, es difícil aportar una única definición a este concepto.

Este se puede definir como el conjunto de transacciones, comprendiendo la compraventa tanto de bienes como de servicios realizadas entre una organización y un tercero, mediante sistemas electrónicos intermediarios, principalmente a través de Internet (Asociación Española de la Economía Digital, 2012).

En otro contexto, este concepto comprende “*el traslado de transacciones normales, comerciales, gubernamentales o personales a medios computarizados vía redes de telecomunicaciones*” (Somalo, 2017, p. 16).

Algunas de las ventajas que se pueden observar en este tipo de comercio frente al comercio tradicional es la eliminación de barreras geográficas, al tratarse de un mercado sin límites nacionales donde se puede comprar y vender en cualquier parte del mundo. Esto provoca, por tanto, un aumento de visibilidad de las empresas, pudiendo así alcanzar a un rango mayor de clientes potenciales. Otra característica a destacar es su extensa disponibilidad, ya que existe la posibilidad de realizar cualquier tipo de transacción las 24 horas del día y durante los 365 días del año.

En España está regulado por la Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico, la cual comprende “*la regulación del régimen jurídico de los servicios de la sociedad de la información y de la contratación por vía electrónica*” (España, 2002, p. 8) como medio para fomentar y regular legalmente

la introducción de la economía en el ámbito digital.

Es importante diferenciar los conceptos de e-commerce y de e-business, que a primera vista pueden ser considerados sinónimos, aunque se deben interpretar de manera distinta. El e-business se trata de un término que comprende desde el primer hasta el último paso del proceso de gestión online de un negocio, mientras que e-commerce se refiere únicamente a la transacción entre comprador y vendedor. Es decir, el e-business es una actividad más amplia que engloba al e-commerce.

1.2. MODALIDADES DEL E-COMMERCE

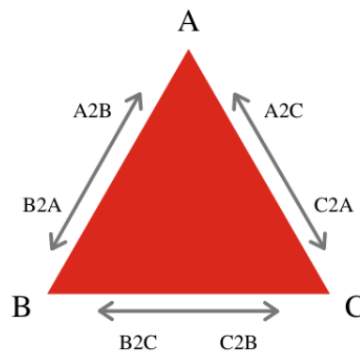
A la hora de determinar los diferentes tipos de comercio electrónico que existen, podemos basarnos en varios criterios como en el producto que ofrecen (distinguiendo así e-commerce de bienes o e-commerce de servicios) o dependiendo si en el proceso de compra-venta interviene algún canal tradicional (distinguiendo e-commerce indirecto si existe esta intervención, o e-commerce directo si todo el proceso se lleva a cabo de manera online).

Sin embargo, existe una modalidad que tiene mayor importancia en el ámbito del comercio electrónico, basada en los diferentes agentes que forman parte de la transacción comercial. Esta es el e-commerce según el perfil comercial.

1.2.1. Perfil comercial

En las transacciones de comercio electrónico, podemos diferenciar principalmente tres agentes comerciales diferentes: Administraciones Públicas (A), empresas o business (B), y consumidores o personas particulares (C).

Figura 1.1.- Principales agentes intermediarios en el comercio electrónico.



Fuente: Elaboración propia a partir de Somalo (2017)

Dependiendo de quién realice las transacciones venta o compra y en qué manera intervienen en el proceso de intercambio, podemos distinguir los siguientes tipos de comercio electrónico según el perfil comercial. Los principales son (Plant, 2001, pp. 25-31; Somalo, 2017, pp. 20-22):

- **B2B (*Business to Business*):** Está considerado como un modelo de negocio a negocio, también conocido como negocio mayorista. Los intermediarios de esta transacción son dos empresas, sin intervención de ningún tipo de consumidor. La finalidad principal es la cobertura de las necesidades de las otras empresas.
- **B2C (*Business to Consumer*):** Se trata de un modelo de negocio a consumidor, considerado también como negocio minorista. Los intermediarios son empresas que venden directamente un producto a un cliente. Se trata del tipo de e-commerce más conocido, ya que comprende transacciones de bajo importe y que además son realizadas por particulares. Un gran ejemplo de este tipo de comercio es Amazon.com, ya que pone a disposición de los clientes sus productos para su posterior venta.
- **C2C (*Consumer to Consumer*):** En este caso, hablamos de un modelo de consumidor a consumidor. Los intermediarios en este tipo de e-commerce se tratan de dos clientes que se ofrecen mutuamente productos o servicios de manera directa. Unos tendrán la función de compradores y otros de vendedores. Se utiliza mayoritariamente para la compra de productos de pequeño valor o para productos de segunda mano. La app de ropa de segunda mano 'Vinted' podría ser un ejemplo.
- **A2C (*Administration to Consumer*):** Se trata de un modelo de administraciones públicas a consumidores. En ella, la administración vende sus productos o servicios a los consumidores. Ejemplos de lo anterior pueden ser el pago de impuestos o la solicitud de certificados.

Aparte de los previamente mencionados, podemos encontrar otros modelos menos conocidos como los siguientes:

- **G2C (*Government to Consumer*):** Es un modelo de gobierno a consumidor. Está enfocado básicamente a trámites y gestiones online de servicios a los ciudadanos, como pueden ser el servicio Renta WEB proporcionado por la Agencia Tributaria para la declaración del IRPF.
- **P2P (*Peer to peer*):** Se trata de un modelo conocido como ‘economía colaborativa’ en el que se comparten bienes y servicios, como es en el caso de la app BlaBlaCar, que tiene el objetivo de compartir el vehículo en un viaje con otras personas para ahorrar costes.

1.3. ORIGEN E HISTORIA¹

Para adentrarnos en el origen del comercio electrónico, primero tenemos que echar la vista atrás hasta el año 1920. En Estados Unidos, la empresa textil *Eddie Bauer* estaba implementando en su actividad la venta por catálogo. Esta era una herramienta de marketing directo que consistía en hacer llegar a los clientes de manera inmediata los productos o servicios de una empresa mediante un catálogo de fotografías, y posteriormente se les haría llegar vía correspondencia o a través de agencias especializadas de transporte. Fue la primera forma de compra en la que los clientes no veían de manera física los productos y no debían desplazarse hasta los diferentes establecimientos para su adquisición.

Más adelante, en el año 1960 se produce la invención del EDI o Electronic Data Interchange. Se trata de un “*sistema de comunicación que permite el intercambio de documentos normalizados entre los sistemas informáticos de quienes participan en una relación comercial*” (Edicom, 2020). Este es un hecho de gran relevancia ya que, por primera vez, las empresas podían compartir información directamente de ordenador a ordenador. Diez años más tarde, en 1970, *Intel* desarrollaba el primer procesador comercial, el Intel 4004, que daba paso a la informática que hoy en día conocemos. Años más tarde, en 1979, el inglés Michael Aldrich realizaría la primera compra online o e-shopping. Como alternativa a acudir personalmente al supermercado, conectó su

¹ Este apartado se ha elaborado fundamentalmente siguiendo a Ferrando Castro (2019) y Rois (2019)

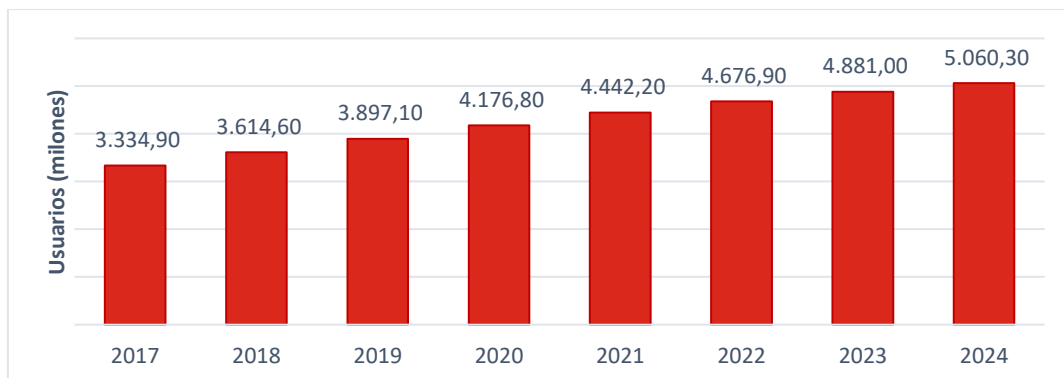
ordenador a su televisión y realizó una transacción a mediante el uso de las líneas de teléfono. Este hecho dio origen a las transacciones online.

En los años posteriores se produjo la primera venta online B2B, llevada a cabo en el año 1981 por la operadora de viajes *Thomson Holidays* con sus agentes; y la primera compra online B2C, de una consumidora llamada Jane Snowball a la empresa de supermercados *TESCO*. Pero no es hasta el año 1990 donde se produce una gran revolución en el ámbito de Internet cuando Tim Berners-Lee crea la World Wide Web o red informática mundial, con la consecuente aparición de la primera página web.

En el año 1995, compañías como *Amazon* y *Ebay* debutaron en este sector siendo una tienda de libros y otra de subastas, respectivamente. Este gran auge del comercio electrónico mundial llevó a la Organización Mundial del Comercio a adoptar la Declaración sobre el Comercio Mundial en 1998, en la cual se pacta establecer “*un programa de trabajo amplio para examinar todas las cuestiones relacionadas con el comercio electrónico mundial que afectan al comercio*” (Organización Mundial del Comercio, 1998).

En la actualidad, el e-commerce supone una revolución en el campo de la compraventa de bienes y servicios. El uso de nuevos dispositivos electrónicos inalámbricos como tablets o smartphones ha facilitado aún más esta actividad, pudiendo comprar o vender desde cualquier lugar. El número de usuarios de e-commerce, como está reflejado en el gráfico siguiente, aumenta entorno al 6% anual y se puede observar una tendencia creciente, siendo en el año 2019 la cifra de 3897,1 millones de personas; mientras se espera un aumento del 29,8% para el año 2024 (Statista, 2020).

Gráfico 1.1.- Cantidad de usuarios de e-commerce en el mundo (2017-2024)



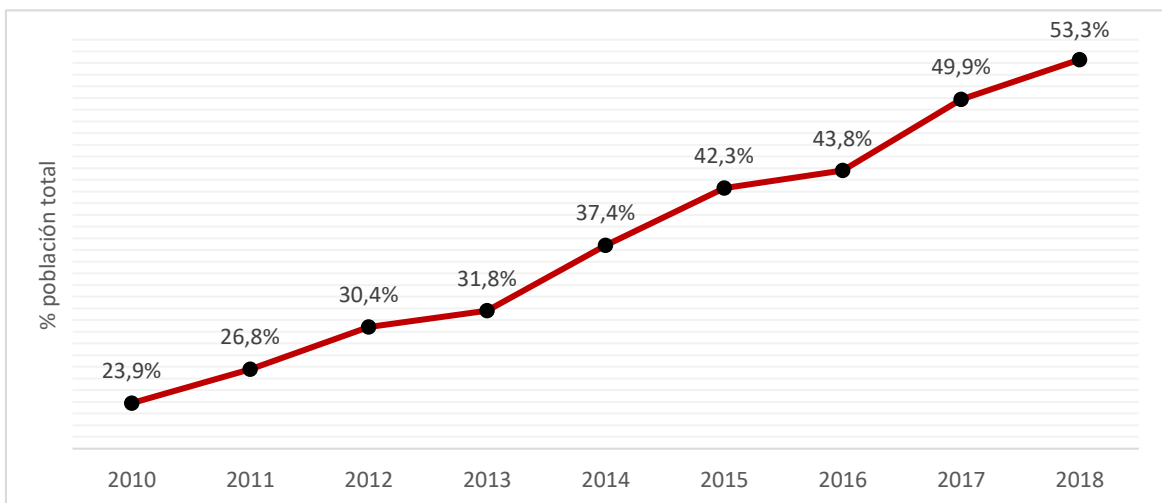
Fuente: Elaboración propia a partir de Statista (2020)

1.4. E-COMMERCE EN ESPAÑA Y EN EL MUNDO

Gracias al creciente desarrollo tecnológico que se está produciendo en estos últimos años, el comercio electrónico ha crecido de manera sustancial tanto dentro como fuera de las fronteras de nuestro país. España se encuentra en el décimo lugar en el Índice de Internet Inclusivo en el mundo, ya que este país muestra fortalezas en disponibilidad y capacidad, como por ejemplo, en apoyo de la alfabetización digital y el nivel de accesibilidad web (The Economist, 2020).

La cifra de usuarios españoles que realizan transacciones comerciales a través de medios electrónicos ha crecido cerca de un 30% en menos de 10 años. En el gráfico adjunto, se observa la diferencia de porcentaje entre los años 2010 y 2018 (23,9% y 53,3%, respectivamente). La cantidad de compradores online ha pasado de corresponder a un cuarto de la población total a más de la mitad de la población española, alcanzando en 2018 la enorme cifra de 24,8 millones de usuarios.

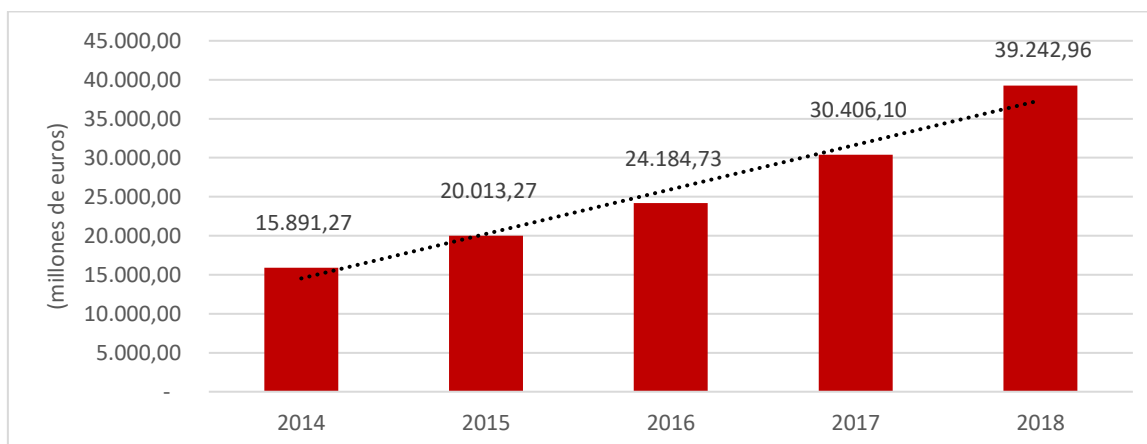
Gráfico 1.2.- Porcentaje de compradores online en España (2010-2018).



Fuente: Elaboración propia a partir de Statista (2019a)

La cifra de negocio del e-commerce en España va aumentando año tras año, y se espera que en los próximos años esta tendencia siga creciendo. Este tipo de actividad resulta significativo para la economía española ya que, en el año 2018, el comercio electrónico representó el 2,69% del PIB español (Quelle, 2019). Las empresas más relevantes son, por orden de cifra de negocios: *Amazon*, *El Corte Inglés*, *PC componentes* y *Zalando* (Statista, 2019a).

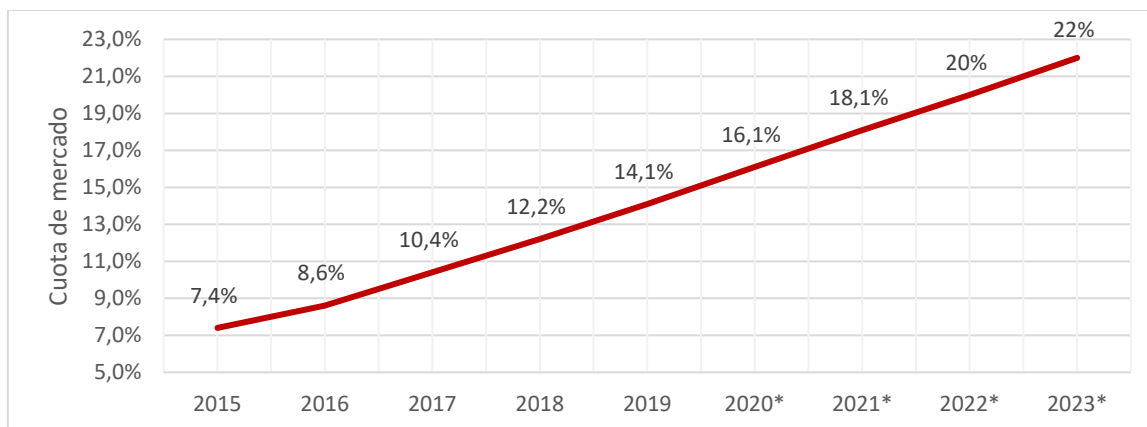
Gráfico 1.3.- Evolución anual del volumen de negocio del comercio electrónico en España (2014-2018).



Fuente: Elaboración propia a partir de CNMC (2019)

Al igual que en España, en el resto del mundo la situación actual del e-commerce es verdaderamente positiva. En el 2019, las ventas a nivel mundial en este sector alcanzaron los 3535 mil millones de dólares; y en el 2023 se espera que esta cifra sume 3 mil millones de euros más (Statista, 2019b).

Gráfico 1.4.- Cuota del comercio electrónico global sobre las ventas minoristas globales (2015-2023).



Fuente: Elaboración propia a partir de Statista (2019b)

Entre los países líderes en e-commerce a nivel global encontramos algunas de las potencias mundiales como pueden ser China, Estados Unidos, Alemania o Reino Unido, debido a que obtienen enormes ingresos gracias a este tipo de transacciones internacionales. En cuanto a segmentos de mercado, el más importante a nivel global es el de la moda, ya que actualmente cuenta con un volumen de mercado de 657 millones de euros (Statista, 2019b).

2. MARKETPLACES

En el apartado anterior se ha podido conocer que dentro del comercio electrónico hay diferentes modalidades dependiendo de factores como su función o dependiendo de los agentes que intervienen. Hay que tener en cuenta las características del modelo de negocio que se quiere llevar a cabo, así como la manera de hacer llegar al público los productos. Dentro de esta clasificación, podemos encontrar los marketplaces, cuyo concepto será desarrollado con profundidad a continuación.

2.1. CONCEPTO

En el año 1994, se publicaba un artículo en el que se hacía alusión por primera vez a la definición de marketplace, considerada por aquel entonces como el lugar físico en Internet donde se realizan intercambios comerciales entre empresas (Sviokla & F. Rayport, 1994).

En la actualidad, éste término se ha actualizado y se ha definido como aquellas plataformas dentro del comercio electrónico que son operadas por una empresa, las cuales no tienen como objetivo la venta de sus propios productos, sino que tienen una función meramente comercial: pretender facilitar un punto de encuentro online para que compradores y vendedores puedan realizar transacciones vía Internet (ICEX, 2015).

Se trata, por tanto, de un ‘intermediario’ entre compradores y vendedores. En este modelo de negocio, cualquier persona o empresa puede poner a la venta su oferta de productos. Los ingresos para estas plataformas proceden generalmente de un porcentaje de beneficio por venta realizada, es decir, mediante comisiones por ventas. También pueden proceder de servicio adicionales ofrecidos como servicios de publicidad, logística o cuotas de compradores.

Atendiendo a las modalidades de e-commerce que han sido mencionadas con anterioridad, este tipo de plataformas están enfocadas principalmente a los perfiles B2B (empresas como *Alibaba*, dedicada a la venta al por mayor), B2C (es el caso de *Zalando*, enfocada a la venta de ropa y complementos a particulares) y C2C (como *Wallapop*, app dedicada a la compraventa de productos de segunda mano entre particulares).

Se considera una herramienta de e-commerce perfecta para captar nuevos clientes y obtener un gran posicionamiento online, gracias al gran alcance que tienen los

marketplaces. Más adelante se analizará la importancia que éstas tienen en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas.

2.2. TIPOLOGÍA

Dentro de los marketplaces, al igual que ocurría en los modelos de e-commerce, podemos distinguir diferente tipología atendiendo a varios criterios. Los tipos de e-commerce no son excluyentes, y serán determinados atendiendo a las necesidades y objetivos de la empresa y del producto que ofertan o demandan.

El criterio principal para determinar a qué modalidad pertenece cada marketplace es mediante la diferenciación del sector al que se dirige. Distinguimos, por tanto, dos tipos:

- **Marketplaces verticales:** estas plataformas digitales se dirigen únicamente a un único sector o industria. Se especializan en un único producto o mercado, y atraen por tanto a clientes potenciales de dicho producto. Un ejemplo de Marketplace vertical es *Airbnb*, una empresa online encargada de ofertar alquileres de alojamientos a particulares.
- **Marketplaces horizontales:** estas plataformas se dirigen a varias industrias o sectores. Cuentan con una oferta más amplia, atrayendo así a más clientes que el tipo de marketplace anteriormente mencionado. Un ejemplo destacable es la empresa *Ebay*, un sitio web que oferta una gran variedad de productos al consumidor.

También se pueden encontrar otros criterios para clasificar estas plataformas digitales como pueden ser atendiendo a su localización (siendo marketplaces globales o regionales) o según su orientación (enfocadas bien a la compra o bien a la venta).²

² ICEX. (2015). *Cómo exportar a través de mercados electrónicos*. <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/observatorio2/REP2015367142.html>

2.3. FUNCIONAMIENTO

Un marketplace actúa como un centro comercial virtual: numerosos vendedores tienen sus ‘tiendas’ en un mismo lugar y venden todo tipo de productos, compitiendo entre sí. Proporciona a los clientes la comodidad de tener toda la oferta disponible en un mismo sitio web, sin necesidad de saltar de una plataforma a otra para buscar el producto que necesitan. Se trata de portales simples que actúan como un ‘escaparate’ de multitud de productos y de servicios.

Los principales agentes comerciales de los marketplaces son los compradores y los vendedores, pero su correcto funcionamiento no depende únicamente de ellos. Existen otros agentes como los servicios de logística, medios de pago, servicios de reparto... que son esenciales para el buen desarrollo de estas plataformas (Camarena, 2018).

Dependiendo de qué tipo de marketplace se trate, la operativa de dicha plataforma adaptará su estrategia de e-commerce a sus objetivos. En términos generales, su funcionalidad es la siguiente: existe un sitio web que pertenece al intermediario, normalmente un distribuidor. A él, a partir del pago de suscripciones, acceden vendedores dispuestos a ofrecer sus servicios y productos a los clientes de cada marketplace. Estos vendedores ponen a disposición de la plataforma todo su catálogo, detallando en todo momento tanto precios de venta como características e imágenes, ya que *‘cuanto mejor se muestre lo que se vende, mayores posibilidades de éxito se tendrán’* (ICEX, 2015). Los compradores acceden a estos sitios web y gracias a los buscadores, eligen las características del producto que buscan, y comparan precios y valoraciones de los usuarios entre las ofertas realizadas por las empresas vendedoras.

Una vez se produzca la compra por parte del cliente, la plataforma intermediaria recibe una comisión por ventas. Pero también puede recibir una comisión adicional debido a la oferta de servicios complementarios como pueden ser servicio de logística o atención al cliente, si estos son realizados por el intermediario. Otra forma de retribución es mediante una suscripción de socios al marketplace, en la que las empresas pagan una cuota fija mensual o anualmente a la plataforma para poder promocionar sus productos o servicios en ella.

Algunas plataformas basan su operativa en subastas de productos, bien al alza o a la baja, en vez de realizar una venta directa. En otras ocasiones, estas plataformas no operan solamente como intermediarios, sino que también ofertan sus propios productos creando una marca propia, como puede ser el caso de compañías como *Amazon* o *Asos*.

2.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Dentro de estas plataformas se pueden encontrar aspectos que influyen negativa o positivamente a la hora de decidir si una empresa quiere vender sus productos mediante el uso de estas herramientas. Algunas de las principales ventajas e inconvenientes para el vendedor son las descritas a continuación (Camarena, 2018; Rocamora, 2019):

2.4.1. Ventajas para el vendedor

- **Posicionamiento:** Permite el acceso a una red con un nivel de tráfico tanto nacional como internacional. Así, se llega a un público mucho más amplio sin necesidad de invertir en publicidad online o en SEO. Además, la empresa puede aprovecharse de las sinergias con el resto de empresas que ofertan productos similares.
- **Comodidad:** Los marketplaces ponen a disposición de la empresa toda su infraestructura a cambio de una cuota mensual o el pago de comisiones por ventas. También ofrecen servicios complementarios como pueden ser la gestión de devoluciones o gestión de atención al cliente.
- **Ahorro costes:** El uso de la infraestructura del marketplace permite a las empresas no tener que invertir en tener una página web propia y en su mantenimiento. Vender online permite a las empresas ahorrar ya que evitan costes en los que incurrirían si vendieran en establecimientos físicos. También, como se ha mencionado anteriormente, no es necesario invertir en campañas de publicidad.
- **Logística:** en numerosas ocasiones, los marketplaces suelen encargarse también de todos los servicios logísticos, al disponer ellos mismos de una cadena logística propia. Se encargar desde el envío a los compradores hasta las posibles devoluciones o reembolsos.

- **Gestión de pagos:** en gran parte de las plataformas, cada marketplace es el encargado de realizar los cobros directamente a los clientes. Se ahorra, por tanto, en costes bancarios, ya que éstos son repercutidos a la plataforma.

2.4.2. Desventajas para el vendedor

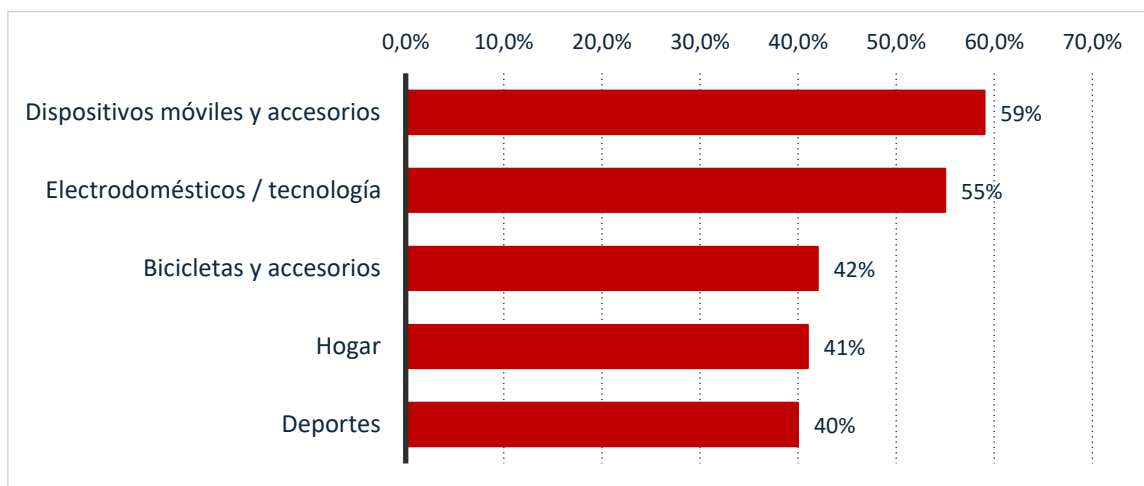
- **Competencia:** En un marketplace hay multitud de empresas que compiten entre sí y que se encuentran a un click de distancia, en la misma página web. El cliente tendrá que decidir qué producto desea adquirir basándose en factores como la calidad o el precio, lo que supone un gran desafío para las empresas a la hora de diferenciarse de sus competidores.
- **Gestión de precios:** Esta enorme competencia provoca una guerra de precios continua, donde todas las empresas comparan sus precios con las demás obligándose a ajustarlos y revisarlos constantemente. Es importante que la empresa no tenga una estrategia de precios fija ya que deberá ir adaptándola a las modificaciones de la competencia.
- **Comisiones:** Para poder poner productos a la venta en un marketplace, es necesario o bien pagar una cuota mensual/anual o bien la plataforma recibirá una comisión por ventas. Cuando el volumen de ventas de la empresa en la plataforma es alto, se producirá un incremento en los costes que reducirá el margen de beneficio.
- **Pérdida de identidad:** Al existir esta amplia oferta, es difícil crear marca. Los clientes buscan un determinado producto a un precio y calidad concreto y cuando lo encuentran lo adquieren, sin ni siquiera fijarse en la empresa que lo haya vendido. De una manera, ellos se consideran consumidores del marketplace y no de las empresas que las que está formado.
- **Normas:** Ni los clientes ni la plataforma pertenecen a la empresa, por lo tanto, habrá que acatar una serie de normas. Éstas están enfocadas a mostrar a los clientes como iguales de cara a los clientes. Las claves para destacar dentro de un marketplace dejan estar relacionadas con el marketing para pasar a ser el servicio de atención al cliente, las opiniones de los consumidores y el precio de los productos o servicios.

2.5. MARKETPLACES EN ESPAÑA Y EN EL MUNDO

Al igual que sucedía con el e-commerce, el uso de marketplaces ha ido incrementando a lo largo de los años. De hecho, el 61% de los españoles ha asegurado haber comprado alguna vez en estas plataformas digitales (Cerdeira, 2019); y se espera que a lo largo de los años esta cifra vaya aumentando hasta llegar a la totalidad de la población, ya que son los jóvenes quienes más familiarizados están con las compras y el mundo online.

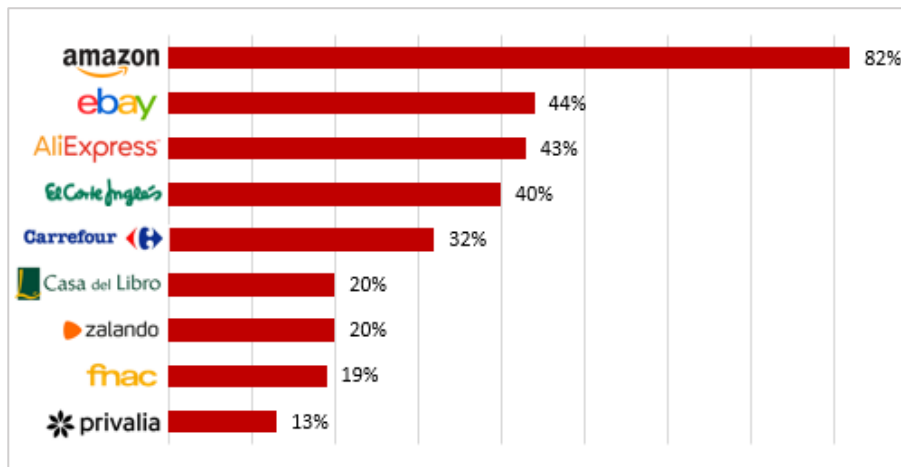
Como se puede observar en la gráfica que se encuentra a continuación, los productos más vendidos a través de estas plataformas son los relacionados con la tecnología y aparatos electrónicos, seguidos de elementos para el hogar y aparatos deportivos.

Gráfico 2.1.- Productos y servicios más vendidos en marketplaces en España en 2018 (por categorías).



Fuente: Elaboración propia a partir de Statista (2019a)

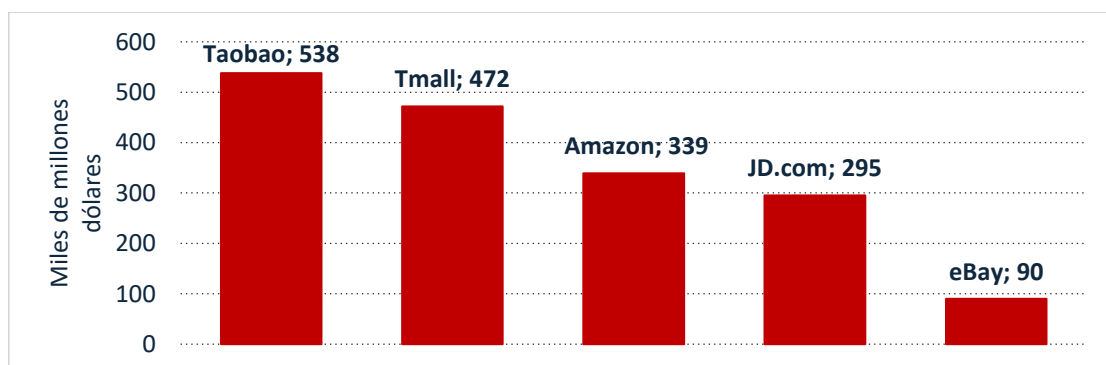
A continuación, se muestra un ranking de los marketplaces más visitados por los usuarios españoles. En este país, el gigante alemán *Amazon* es la plataforma más visitada y consultada por los consumidores. Le siguen empresas extranjeras como *Ebay* o *Aliexpress*, centradas sobre todo en el B2B; aunque también encontramos páginas españolas como *El Corte Inglés* o la *Casa del Libro* entre las más populares.

Gráfico 2.2.- Ranking de los marketplaces más populares en España (2020).

Fuente: Elaboración propia a partir de Tandem Up Marketing (2020)

A nivel global, el crecimiento de los marketplaces en el mundo también sigue una tendencia positiva. En cuanto a la facturación de estas plataformas en Europa, los países que más facturan son Reino Unido y Alemania. En el resto del mundo, destacan las dos principales potencias mundiales: China y Estados Unidos. Debido sobre todo al grupo *Alibaba*, China actualmente factura el doble que el país americano.

Hablando acerca de los marketplaces más populares a nivel mundial, *Amazon* e *Ebay*, al igual que ocurría en el ámbito nacional, se encuentran entre las plataformas más consultadas por los compradores online, aunque a estas se suman otras como *Taobao* (enfocado al comercio C2C) y *Tmall* (dedicado al comercio B2C), ambas marcas pertenecientes al grupo chino *Alibaba*.

Gráfico 2.3.- Marketplaces más populares en el mundo en 2019 (según su facturación).

Fuente: Elaboración propia a partir de Statista (2019b)

3. E-COMMERCE EN LAS PYMES

Las pequeñas y medianas empresas son piezas clave para la economía y el crecimiento económico, ya que representan alrededor del 99% del conjunto total de empresas y generan cerca del 60% del valor añadido de la actividad comercial. Las empresas más competitivas serán aquellas que logren tener mayor eficiencia en cuanto a su velocidad de respuesta, y aquellas que conozcan y dominen mejor la digitalización y la globalización en la que nos hallamos (OECD, 2019). Por ello, es imprescindible la adaptación a las nuevas tecnologías y a las nuevas tendencias del mercado para que estas pymes no se sitúen a la sombra de las grandes compañías presentes en Internet, las cuales van adquiriendo cada vez mayor popularidad en este entorno.

3.1. E-COMMERCE VS COMERCIO TRADICIONAL

En la última década, el comercio electrónico ha crecido a un ritmo enormemente superior al de las ventas del comercio total (tanto del canal offline como del canal online). Es así que la respuesta que deben proporcionar todas las empresas ante esta situación es el reto de incorporar la venta online a su oferta, bien sea de manera complementaria o no a su actividad comercial habitual (Cruz Roche, 2018).

La compra a través del canal online difiere en numerosos aspectos de la producida a través del canal offline. Esta aporta beneficios como puede ser el aumento de la accesibilidad, mayor oferta y variedad de productos, o la comparabilidad en cuanto a precios y calidad; aunque a su vez también se observan desventajas como pueden ser la pérdida de la comunicación interpersonal vendedor-comprador, la examinación física del producto, la no existencia de plazos de entrega, y la imposibilidad de compra y obtención inmediata del producto (Arce-Urriza & Cebollada-Calvo, 2011).

Algunas de las diferencias más significativas entre ambos tipos de comercio se encuentran reflejadas en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.1-. Diferencias entre el comercio tradicional y el comercio electrónico

	Comercio tradicional	E-commerce
Alcance	Alcance local, limitado.	Alcance internacional.
Accesibilidad	Tiempo limitado.	Tiempo ilimitado (24 horas, 365 días).
Interacción con el cliente	Cara a cara (face-to-face)	Pantalla a cara (screen-to-face)
Método de pago	En efectivo, tarjeta de crédito, cheques, etc.	Tarjeta de crédito, transferencia bancaria, etc.
Entrega de productos	Instantánea.	Lo que tarde el plazo de entrega.
Enfoque de recursos	Oferta	Demanda

Fuente: Elaboración propia a partir de Key Differences (2018)

A fin de cuentas, el objetivo principal de la implementación del e-commerce en los negocios convencionales se resume en conseguir nuevo tráfico comercial y aumentar la cartera de clientes. Conlleva, a parte de las anteriormente mencionadas, una serie de ventajas como la eliminación de barreras físicas y geográficas y dar una riqueza mayor del formato empleado mediante imágenes o vídeos. En conclusión, se trata de un medio muy importante para las pymes ya que llegan a un número mucho más amplio de usuarios y pueden expandirse internacionalmente.

3.2. DIGITALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Para sobrevivir en la nueva era de negocio en la que nos encontramos, las pequeñas y medianas empresas se han visto forzadas a adaptar su tecnología a las necesidades tanto del mercado como de los clientes (Rahayu & Day, 2015). Actualmente, se encuentran en una posición de desventaja frente a las grandes compañías, debido a que cuanto más pequeña resulta ser la empresa, más dificultades encontrará para poder adaptarse a las nuevas tendencias digitales del mercado. Algunas de las principales dificultades que pueden encontrar es la poca preparación que tienen los trabajadores en el ámbito de las

nuevas tecnologías y las destrezas en cuanto al comercio electrónico. Esta falta de mano de obra cualificada en este campo dificulta de manera sustancial la digitalización, llevando en ocasiones a los negocios a problemas de ciberseguridad y de protección de datos que conlleva una menor proactividad a la adaptación. (OECD, 2019).

Los gobiernos incentivan a las pymes a la introducción en el comercio electrónico a través de políticas y reglamentos que ayudan a adaptar la tecnología. Desde el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, su entidad pública adscrita Red.es lleva a cabo programas para impulsar la economía digital y el apoyo a las pymes mediante el desarrollo eficiente de las TIC. La Unión Europea también contribuye al desarrollo de las pymes, gracias a la financiación del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y del Fondo Social Europeo (FSE) (Red.es, 2020).

A pesar de estos incentivos del gobierno, tanto la presencia como la adaptación a la venta online de las pequeñas y medianas empresas sigue siendo muy inferior a la de las grandes empresas. En los últimos años se ha producido un aumento de la visibilidad en Internet de todas estas empresas, ya que la presencia en esta plataforma es sinónimo tanto de crecimiento como de posicionamiento. Como bien mencionaba Bill Gates en su libro *‘Los negocios en la era digital’*: *‘las empresas competitivas serán aquellas que tengan la mayor eficiencia en velocidad de respuesta, las que conozcan y dominen mejor la digitalización’*.

3.3. TRANSFORMACIÓN DE COMERCIO TRADICIONAL A E-COMMERCE

Es imprescindible que las pequeñas y medianas empresas tengan en cuenta sus objetivos y la estrategia que quieren seguir para poder realizar su primer paso hacia la transformación digital. Para ello, hay que prestar atención a aspectos como son (Marote, 2018):

- **Ruptura geográfica:** la disolución de barreras geográficas y la accesibilidad a un tráfico mucho más amplio, tanto nacional como internacional, y hace necesario identificar un público objetivo. Es muy importante que las empresas tengan claro a los clientes a los que quieren dirigirse, ya que si no lo hacen pueden acabar en una posición de desventaja frente a la enorme competencia que hay en la red.

- **Personalizar la oferta:** en ocasiones las empresas no se centran en sus propios objetivos y acaban por lanzar al mercado un producto que no llama la atención del cliente. Es imprescindible hacer sentir único al potencial cliente, es decir, mostrarle aquellos productos que realmente le puedan interesar para una potencial venta.
- **Valor diferencial:** la principal diferencia que una empresa debe adoptar frente al comercio tradicional reside en hacer creer al cliente que comprar a través de Internet se trata de una ‘experiencia de usuario’. Hay que hallar esa diferencia que haga sobresalir una empresa frente al resto, algo que resulta complicado debido a la enorme competencia.

En definitiva, es imprescindible que el cliente se sienta seguro y cómodo cuando realiza una compra online. Así, mediante estos factores de diferenciación, el comercio se hace más accesible y permite llegar a potenciales clientes que sin este medio hubieran sido inaccesibles.

Según la OECD (2019), las pequeñas y medianas empresas en España invierten mucho menos en equipamiento informático que el resto de países, a pesar de que éstas pueden acceder a una tecnología muy sencilla a la par que barata. Por el contrario, las empresas españolas son más proactivas a la hora de adoptar redes de banda ancha de alta velocidad, para así poder llevar a cabo sus prácticas comerciales digitales, las cuales se encuentran en auge.

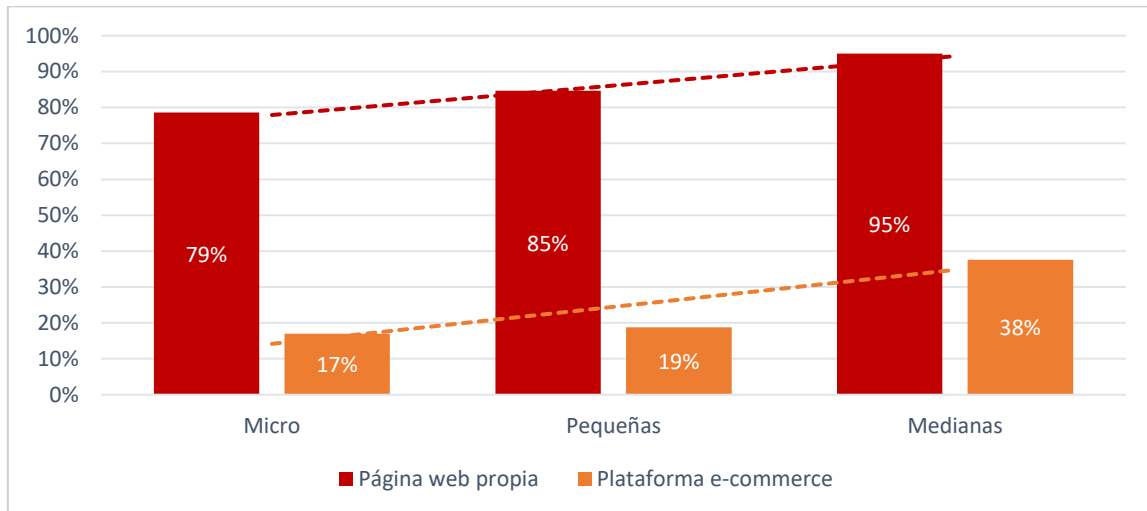
3.4. SITUACIÓN ACTUAL ECOMMERCE EN LAS PYMES ESPAÑOLAS

La innovación es un factor clave para aquellas pequeñas y medianas empresas que quieran triunfar. Por ello, el e-commerce es esencial hoy en día para la venta de un producto físico más allá del territorio en la que se encuentre la tienda física (Treceño, 2018).

En España, la mayoría de las empresas disponen de su propia página web corporativa donde pueden mostrar quiénes son, su oferta de productos y otros elementos como pueden ser su localización o sus instalaciones. En cierto modo, es el reflejo de la imagen de la empresa, sin la ventaja de generar ningún tipo de ventas directas. Sin embargo, como se muestra en el gráfico situado a continuación, pocas pymes disponen de una plataforma e-commerce donde poder generar beneficios y llevar a cabo sus ventas. Dependiendo del

tamaño de las pymes, se puede observar que el uso de la tecnología en las empresas españolas incrementa a medida que aumenta su tamaño, siendo además igualmente proporcional el uso tanto de páginas web como de plataformas e-commerce independientemente del tamaño de la compañía (Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, 2018).

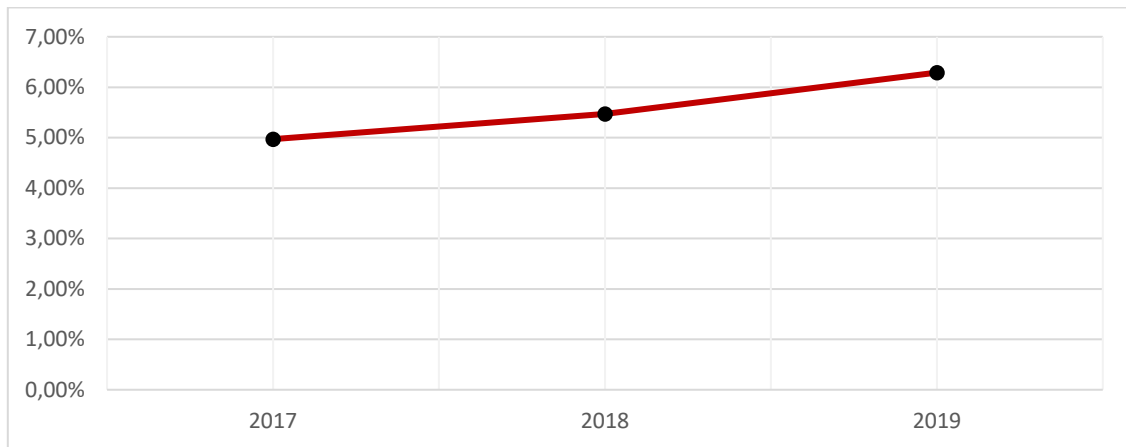
Gráfico 3.1.- Uso de las TICs por tamaño de la empresa en España (2018).



Elaboración propia a partir de FAEDPYME (2018)

Considerando que más del 50% de la población española ha realizado o realiza compras online, en los últimos años las empresas han empezado a reflexionar acerca de la utilidad de las herramientas de comercio electrónico como piezas esenciales a la hora de desarrollar sus negocios y ampliar su mercado. Es considerado como un complemento a su actividad habitual en su tienda física, ya que, en la mayoría de los casos, el número de ventas realizados de manera online es muy inferior a la cifra de ventas físicas. Sin embargo, el escaparate 24/7 que estas proporcionan hace que cada año más y más empresas españolas quieran competir en este mercado. Uno de los casos de éxito que podemos observar en España es *PC Componentes*, una empresa murciana dedicada a la venta de productos electrónicos en su tienda física que, viendo las ventajas que les aportaba el comercio electrónico, decidieron dar el paso al mundo digital, contando con un enorme éxito en la actualidad.

Gráfico 3.2.- Empresas (10-249 empleados) que emplean e-commerce para sus ventas en España (2017-2019).



Elaboración propia a partir de Comisión Europea (2020)

Ante situaciones de crisis como la que actualmente se está atravesando a causa de la crisis del Covid-19 y debido al cierre de las tiendas físicas durante cerca de 2 meses, muchas empresas han decidido abrir su propia página web o vender a través de plataformas online, ya que esta era la única manera de poder obtener ingresos. Se ha mostrado, por tanto, como un canal de venta estable, y gracias a esto se observará en un futuro cercano como ha incrementado tanto el número de empresas presentes en Internet como un enorme incremento en las ventas. El objetivo es, por tanto, que todas aquellas empresas que han empezado a dar sus primeros pasos en el e-commerce no se den para atrás en cuanto la situación actual mejore y se den cuenta de las numerosas ventajas que aporta.

4. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES A TRAVÉS DE MARKETPLACES

En el ámbito del comercio electrónico, es considerado obligatorio dar el paso hacia a internacionalización, considerando que se trata de un mercado de alcance global. Esto supone una serie de retos y dificultades que las empresas deberán afrontar, sobre todo las pequeñas y medianas empresas. Para ello, es importante tener claro los objetivos que se quieren alcanzar para poder definir la estrategia más adecuada para dar el primer paso en la venta internacional online.

4.1. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Actualmente, la sociedad se encuentra en un proceso de globalización que ha ido avanzando a lo largo de los años debido a varios factores. Algunos de ellos son los grandes cambios llevados a cabo en tanto en la tecnología de la información como en la tecnología de la comunicación. Además, la economía se ha visto favorecida gracias a la adopción de numerosos acuerdos comerciales entre diferentes países del mundo, contribuyendo así al comercio internacional. Esto, unido a la enorme digitalización que se ha ido desarrollando en todos los ámbitos de la vida cotidiana, ha provocado el surgimiento de un gran avance en las nuevas tecnologías, que ha sufrido enormes cambios en cuanto a la accesibilidad, innovación y desarrollo de la misma.

Por todas estas razones mencionadas anteriormente, hoy en día, la internacionalización de las empresas tiene una importancia muy significativa: no sólo deben proyectar sus actividades económicas hacia el entorno local o nacional, sino que también tienen que dar pasos hacia una visión global e internacional del mercado. Especialmente las pequeñas y medianas empresas: el proceso de internacionalización no está limitado a la dimensión de estas organizaciones ni a su cantidad de recursos, ya que lo importante para dar este paso gracias a la presencia en Internet es tener un equipo cualificado que puedan incrementar las ganancias de las empresas en diferentes mercados internacionales.

A la hora de tomar la iniciativa de internacionalizar una empresa, especialmente si se habla de pymes, es importante plantearse una serie de cuestiones (Sanisidro, 2016) como pueden ser:

- **Previo análisis de la competencia:** observar si las empresas que se encuentran en el mismo sector han decidido vender en el exterior o si, por el contrario, se han conformado con el mercado español.
- **El mercado español se queda pequeño:** evaluar si internacionalizarse es necesario y beneficioso para la evolución de la empresa, debido a que ya se tiene un gran control previo del mercado de origen y exportar puede llevar a correr riesgos, o si por el contrario se conforman con las ventas nacionales.
- **Demanda del producto:** analizar aquellos portales de venta y estadísticas acerca de la demanda de los productos ofertados por la empresa por parte de diferentes países del mundo, y en caso de que pueda ser beneficiosa su exportación, analizar las estrategias a seguir en cuanto a precios y a la capacidad para rivalizar contra los competidores internacionales.
- **Necesidad de venta:** evaluar si el nivel de ventas nacional es bajo y si, como alternativa, se podría internacionalizar el producto: es necesario diseñar previamente unas estrategias eficaces de internacionalización que puedan resultar en una oportunidad de negocio

Por último, es necesario e imprescindible definir los objetivos de dicha internacionalización (Araya Leandro, 2009). Es importante para las empresas disponer de un producto de calidad que pueda ser competitivo en los mercados internacionales, tener la capacidad de dar servicio a clientes internacionales y conocer perfectamente la situación política y económica del país de destino. En la misma línea, es esencial la realización de un análisis previo de los mercados objetivo, de las estrategias de precios llevadas a cabo según la categoría del producto ofertado y por supuesto evaluar a la competencia frente a los diferentes ‘market players’ (como pueden ser distribuidores, proveedores...).

4.2. PASOS HACIA LA INTERNACIONALIZACIÓN MEDIANTE E-COMMERCE

La presencia de las empresas en Internet puede llevarse a cabo, generalmente, de dos formas diferentes: bien mediante el uso de páginas web corporativas o mediante plataformas de comercio electrónico. La principal diferencia, que es importante destacar,

es que las páginas corporativas representan la imagen de la empresa; es decir, muestra los productos, la localización, las instalaciones... de la misma, pero sin obtener ningún tipo de ingresos por ventas, debido a que este tipo de páginas funcionan como si fueran un catálogo. Sin embargo, mediante el uso de estas plataformas de comercio electrónico, sí que se realizan transacciones de compra-venta online y se obtienen beneficios. Por tanto, si una empresa quiere realizar transacciones comerciales en un entorno más allá del entorno local, es fundamental que implemente estas herramientas de e-commerce en su empresa para así poder internacionalizarse con mucha más facilidad.

Por todo lo explicado anteriormente, los marketplaces resultan claves a la hora de la internacionalización de las pymes: no necesitan inversión previa (al contrario de si tuvieran que crear y diseñar su propia página web con e-commerce incorporado), suponen un bajo coste de mantenimiento (a exención de cuotas mensuales de permanencia) y bajo coste en publicidad.

Tal y como expone Sergio Sanisidro (2016) en su artículo, hay 7 claves para llevar a cabo la internacionalización de estas empresas de manera efectiva:

1. **Idioma:** a la hora de vender en un mercado exterior, será necesario mostrar los productos en el idioma local del país de destino. También, es importante tener un servicio al cliente en este mismo idioma.
2. **Sensación de ser local:** hay que mantener la esencia local característica de los productos: ser 'glocal'.
3. **Logística:** las empresas deben tener una logística que les permita internacionalizarse, mediante un buen acuerdo con un operador logístico.
4. **Atención al cliente:** es importante implantar este servicio a disposición de los clientes. Además, si se va a internacionalizar la empresa, será necesario que las comunicaciones con los compradores sean en el idioma local de los mismos.
5. **Medios de pago:** a parte de los medios de pago locales conocidos, habrá que estudiar cuales son los métodos utilizados en el resto de países para que las empresas puedan adaptarlos y ofrecer a los clientes aquello a lo que están acostumbrados.

6. **Tendencia mobile:** actualmente el tráfico a través del móvil abarca el 92,1% del tráfico total en Internet. Por tanto, la empresa debe focalizarse en adaptar el diseño de las plataformas a este diseño para los teléfonos móviles (Sáez Giraldez, 2019).
7. **Control de precios:** un mismo producto seguirá una estrategia de precios diferente dependiendo del mercado en el que se encuentre. Por ello, es necesario realizar un seguimiento de los mismo para poder competir.

4.3. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN MEDIANTE EL USO DE MARKETPLACES

Según Araya Leandro (2009), *la internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno*.

Antes de elegir qué estrategia deben tomar las pequeñas y medianas empresas ante el proyecto de internacionalización mediante los marketplaces, es necesario realizar un estudio tanto del entorno como de sus los recursos y capacidades propias de las pymes. Para ello, es importante utilizar el análisis DAFO como herramienta de diagnóstico en el marco de estas plataformas.

4.3.1. Análisis DAFO³

En primer lugar, se realizará un análisis de la situación interna de las pymes frente al e-commerce mediante marketplaces, identificando tanto sus debilidades como sus fortalezas:

- **Debilidades:**
 - **Escasa innovación:** las pequeñas y medianas empresas tienen, en muchas ocasiones, dificultades en cuanto al acceso a posible financiación que pueda ayudarlas a adquirir nuevos equipos electrónicos adaptados a las necesidades del mercado y puedan, así, digitalizarse.
 - **Baja cualificación de los empleados:** en relación con lo anterior, la falta de financiación también influye en la formación del personal. La mayoría de estas

³ Este apartado se ha elaborado fundamentalmente siguiendo a Núñez Balladares et al. (2019) y Sánchez (2018)

empresas son familiares, de los cuales ninguno de los empleados suele tener experiencia previa en el ámbito del e-commerce. También, tener pocos trabajadores resulta una debilidad ya que esta escasez se traduce, en ocasiones, en la falta de personal cualificado que se dedique sólo y en exclusiva a este tipo de transacciones online.

- **Acceso a países en vías de desarrollo:** en estos países, la tecnología y la digitalización del mercado no está tan avanzada como en España. Por ello, es mucho más difícil acceder a estos mercados ya que hay países que imponen sus propias barreras comerciales, no hay acceso total a Internet por parte de la población y no hay confianza por parte de los consumidores en este tipo de transacciones online.
 - **Presencia física:** cuando una pequeña o mediana empresa da el salto desde su tienda física a este tipo de plataformas, tiende a seguir la misma estrategia de ventas sin considerar que se trata de un nuevo mercado y que este es completamente diferente. La atención cara a cara con los clientes o dar consejos acerca de qué producto de todo el catálogo se adaptaría a sus necesidades son elementos que no existen en los marketplaces.
- **Fortalezas:**
 - **Marca 'marketplace':** plataformas como *Amazon* o *Ebay* son conocidas por la gran mayoría de los internautas. A la hora de comprar un producto, los usuarios acceden primero a estos marketplaces debido a que tienen una confianza previa en estas plataformas. Vender a través de estas herramientas asegura que los productos que ofrecen las empresas van a ser vistos por una gran cantidad de clientes tanto nacionales como internacionales.
 - **Alcance:** actualmente, el 96% de los compradores online de edades comprendidas entre los 18 a 64 años ha comprado alguna vez en un marketplaces, es decir, el 61% de la población (Galeano, 2019). Esta tendencia continuará creciendo año tras año, ya que los futuros clientes, sobre todo los pertenecientes a la Generación Z (nacidos entre 1994-2010), son cada vez más tecnológicos y dependientes de las plataformas de comercio online.

- **Reducción de costes:** vender en este tipo de plataformas supone una reducción de costes por parte de la empresa en cuanto a la creación y mantenimiento de la infraestructura de la página web. Estos gastos no realizados pueden ser destinados a otras actividades complementarias como la formación de los empleados o mejoras en los servicios de logística.
- **Cantidad de usuarios:** estos marketplaces gozan de gran popularidad y, por lo consecuente, poseen numerosos clientes tanto fidelizados como no fidelizados. Acceder a semejante nivel de tráfico tanto nacional como internacional es sinónimo de éxito.
- **Adaptabilidad de las pymes:** a pesar de no tener, en su gran mayoría, los conocimientos necesarios para llevar a cabo la estrategia de e-commerce, como hemos mencionado previamente las pequeñas y medianas empresas tendrán mayor facilidad a la hora de adaptar su pequeño negocio a estas plataformas, ya que son más flexibles a los cambios del mercado.

A continuación, se identificarán las amenazas y las oportunidades que se encuentran en el entorno de la empresa:

- **Amenazas:**

- **Webs similares:** en Internet existen numerosas páginas web similares enfocadas a las mismas categorías de productos como pueden ser *Vinted* y *Wallapop*, o *Booking* y *Airbnb*. Esto sucede porque se trata de un modelo negocio muy fácil de imitar y que goza de gran éxito en la actualidad; implicando un aumento de la competencia tanto dentro de la plataforma como fuera de esta.
- **Valoraciones negativas:** a la hora de comprar un producto, los clientes siempre echan un vistazo a las valoraciones del producto. Si estas son negativas, el producto no se venderá con tanta facilidad, ya que no tendrá buen posicionamiento dentro de la web.
- **Impuestos a las grandes plataformas:** actualmente, estos marketplaces gravan sus beneficios en mercados como puede ser el de Irlanda donde la tributación es más baja y no en países de gran consumo como España.

Además, en cuanto al pago del IVA, estas plataformas no se responsabilizan de que sus vendedores tributen esta tasa, ya que es el vendedor y no el marketplace el responsable del pago. Sin embargo, a partir de 2021, una nueva normativa europea obligará a los marketplaces a recaudar y entregar el impuesto en los países correspondientes donde se realice la transacción (Villaécija, 2019).

- **Amplia competencia:** tanto por la existencia de webs similares como por la gran cantidad de vendedores dentro de la misma plataforma, las pequeñas y medianas empresas tienen que saber llevar a cabo perfectamente una buena estrategia de precios para poder competir con la multitud de empresas presentes en los marketplaces. Hay infinidad de productos similares o idénticos, y los clientes no se fijarán tanto en las características del producto sino en número de ventas, valoraciones y el posicionamiento del mismo y de la empresa.
- **Oportunidades:**
 - **Internacionalización:** el acceso a un nivel de tráfico que rompa las barreras geográficas es esencial para dar a conocer la empresa y su oferta más allá del ámbito local. Personas de todas partes del mundo tienen acceso a la web y pueden comparar los productos independientemente de su país de origen o fabricación. Por ello, es importante contar con una red de logística eficiente que permita realizar envíos internacionales.
 - **Aumento de la visibilidad:** como consecuencia de lo anterior, las pymes dispondrán de un amplio abanico de posibles clientes dentro de los consumidores y visitantes del propio marketplace. Así, se consigue llegar a un público más amplio que si se hiciera a través de una página web propia.
 - **Accesibilidad permanente:** se produce una ruptura de las barreras temporales ya que estos marketplaces están disponibles las 24 horas del día durante los 365 días del año. Los clientes pueden realizar pedidos cuando quieran, y serán las empresas quienes decidan los plazos en los que se enviará el producto y se realicen las transacciones correspondientes.

- **Logística:** plataformas como *Amazon* ponen a disposición de los vendedores su propia cadena de logística para hacer así más rápidos y eficaces los envíos. En este sentido, no es necesario que las pequeñas y medianas empresas desarrollen su propia logística, sino que mediante consorcios con compañías externas o a través de la propia plataforma se puede llevar a cabo una internacionalización más que efectiva.
- **Incremento en las ventas:** si se logra un buen posicionamiento dentro de la plataforma, las valoraciones de los productos son positivas y la atención al cliente es la adecuada, las pymes notarán un aumento exponencial de las ventas online a través del marketplace. Por consiguiente, la empresa se posicionaría entre aquellas con más ventas, asegurando a los clientes de que se trata de una compañía que ofrece un servicio eficaz y de confianza.
- **Fidelización de clientes:** si varios clientes han comprado los productos de la misma empresa en varias ocasiones, y su valoración y experiencia es positiva, la siguiente vez que realicen una compra de un producto similar volverán a confiar en la misma empresa para realizar la transacción. Muchas veces, los clientes buscan la web corporativa de la empresa para conocer toda la oferta de productos y tener un trato más personalizado.

4.3.2. Definición de la estrategia

Una vez que la empresa tenga claro sus objetivos y ésta elija la plataforma en la que vender sus productos, se deberá llevar a cabo una estrategia de venta internacional a través del marketplace seleccionado. Para ello, llevarán a cabo las siguientes fases (Amazon Seller Central, s. f.; R. Iglesias et al., 2020):

- **Fase 1: Conocer el mercado y los productos**

En primer lugar, se llevaría a cabo un diagnóstico para observar en qué categoría tienen que colocar el producto las empresas. Cuanto más específica sea la categoría en la que se muestre, más fácil será para los clientes acceder al producto. Además, es importante identificar los diferentes atributos diferenciadores de los productos, como si se trata de productos push o pull, y factores referentes a la estacionalidad o recurrencia de los mismos. Es esencial identificar y definir su customer value, para poder enfocar la estrategia hacia los diferentes públicos objetivo.

A la hora de internacionalizar el producto en mercados concretos se deben analizar a través de motores de búsqueda los productos con más éxito en cada país, las marcas más reconocidas y los productos más demandados por los clientes de los países objetivo, sin olvidar revisar las valoraciones y los comentarios de cada uno de ellos para identificar los puntos débiles y fuertes de la competencia.

- **Fase 2: Registrar la empresa y subir el catálogo de productos**

El siguiente paso sería dar de alta tanto a la empresa vendedora como a los diferentes productos dentro del marketplace. Se debe definir también la logística: como ha sido mencionado en puntos anteriores, existen plataformas que proporcionan su propio servicio logístico, aunque el vendedor siempre puede prescindir de estos servicios y enviar los productos directamente a los consumidores gracias a consorcios con empresas de transporte. Hay que tener en cuenta cuál es la estrategia de exportación adecuada dependiendo del tipo de producto que se comercializa. Por último, se llevarán a cabo procesos administrativos como definir la metodología empleada para el cobro de los productos y el servicio de atención al cliente.

- **Fase 3: Posicionamiento dentro del marketplace**

Para poder lograr un buen posicionamiento del producto dentro del marketplace, la empresa deberá identificar las diferentes keywords o palabras clave que definan cada uno de los productos para que los usuarios encuentren de una manera más fácil y directa lo que buscan. Tras hacer esta extracción de palabras, se deberán incluir tanto en el título como en la descripción de cada producto. Si se trata de una venta a clientes extranjeros con un idioma diferente del materno, hay que señalar que si se emplea un traductor online se pueden producir problemas lingüísticos y culturales en la traducción de las descripciones de los productos.

Las empresas tendrán que llevar a cabo estrategias de conversión relacionadas con factores como descuentos, lotes, precios... Hacer promociones hará que los productos sean más atractivos y lleguen a un público más amplio. A la hora de definir la estrategia de precios, hay que considerar que se trata tanto de ventas nacionales como de ventas internacionales, influidos por la existencia de costes fijos y variables.

- **Fase 4: Darse a conocer**

La siguiente de las fases está vinculada al crecimiento de la empresa y de sus productos dentro de la plataforma. Para ello, como se ha mencionado anteriormente, existen herramientas promocionales como realizar envíos gratis o descuentos por lote que harán que más clientes se interesen en la oferta, creciendo así en los rankings de popularidad dentro del propio marketplace. También, hay que tener una buena estrategia tanto SEO como SEM, con el objetivo de obtener mayor visibilidad dentro de la plataforma.

- **Fase 5: Seguimiento de la estrategia**

Por último, es esencial llevar un seguimiento constante de todos los productos que se encuentran dentro del marketplace. Las empresas deben analizar día a día los precios que fija la competencia para poder ajustar su propia estrategia de precios. Además, hay que saber que productos son los más demandados, ya que debido a la estacionalidad esta demanda varía, y promocionarlos adecuadamente.

Existen plataformas de e-commerce como Amazon que permiten tener una estrategia diferente de precios en cada uno de los países que opera, lo que es una ventaja ya que cada país tiene una oferta y una demanda diferente, aunque resulta mucho más laborioso para los trabajadores. En definitiva, comprobar que todo está funcionando correctamente y la empresa está logrando sus objetivos.

4.4. RECOMENDACIONES

En la actualidad, la situación del mercado electrónico español frente al del resto de países europeos se encuentra en una situación de desventaja. A pesar de tener una cifra similar en cuanto a la cantidad de pequeñas y medianas empresas en comparación con otros países como Francia o Reino Unido, la penetración de las pymes españolas en el sector e-commerce se encuentra en niveles porcentuales muy bajos (5,1% de penetración en Reino Unido frente al 2,7% de España).

Según un estudio reciente realizado por la plataforma marketplace *Ebay* (D. Iglesias, 2020), se ha llegado a la conclusión de que la gran mayoría de las pymes (89,8%) aseguraba reconocer una oportunidad en la importancia de la venta online en el mercado español. En cambio, más del 50% de estas empresas no se sienten lo suficientemente preparadas para dar el primer paso hacia la internacionalización mediante el comercio

electrónico. Los principales retos que encuentran y que deben ser resueltos son la propia internacionalización (que supone un paso vital para el crecimiento de la empresa), la omnicanalidad (el comercio online y offline se integran hacia un único mercado que une los dos anteriores) y la logística (que no puede afectar al margen de beneficios de la empresa)

Los mercados electrónicos juegan un papel fundamental en la diversificación internacional de mercados. De acuerdo con la *Guía práctica de e-commerce enfocada a las pymes* (Ebay & ICEX, 2016), y con el webinar *Cómo exportar través de marketplaces* (Urbano, 2016), existen las siguientes claves para lograr el éxito internacional mediante el uso de los marketplaces:

1. **No focalizarse en un único marketplace:** existen multitud de formas de entrada al e-commerce, y es necesario evaluar todas y cada una de las posibilidades. Atendiendo a factores como la comunidad digital, el mercado objetivo o la zona geográfica que las empresas haya elegido como foco, las pymes deberán que seleccionar un marketplace u otro, dependiendo de cual se adapte más a las necesidades de venta de las compañías. Nunca hay una plataforma más adecuada, ya que, ante los cambios digitales constantes, siempre deberán estar eligiendo. Existen herramientas de Big data como Ali Data (perteneciente a *Alibaba*) que ayudan a las empresas a conocer su marketplace.
2. **Emplear herramientas de inteligencia:** se trata de investigar y conocer los mercados antes de tomar cualquier tipo de decisión. Para ello, se emplean herramientas que ayudan a conocer previamente la situación de la competencia, las ofertas disponibles, las estrategias de precios... antes de realizar cualquier tipo de inversión o tomar decisión.
3. **Conocer la oferta digital de cada país:** el acceso a internet, la operativa del e-commerce, los principales buscadores empleados, los medios de pago empleados...son elementos que difieren en cada país. Es imprescindible analizar exhaustivamente el entorno digital de cada uno de los mercados. Para ello, se pueden consultar los institutos de comercio exterior de cada uno de los países objetivo.

4. **No abandonar el mercado de origen:** No hay que olvidar el mercado local ya que es un motor de crecimiento. Por tanto, las empresas tienen que pensar de manera ‘glocal’, es decir, pensar globalmente pero actuar localmente adaptando la oferta a cada consumidor. Hay que considerar a cada uno de los clientes como un mercado potencial.
5. **Contar con un equipo de expertos:** Para apoyar a las empresas, sobre todo en los primeros pasos del proceso de internacionalización online, se recomienda que reciban ayuda de un equipo de colaboradores ajenos a la empresa que la ayuden y apoyen a la hora de posicionar cada uno de sus productos. De igual modo, es aconsejable invertir en SEM y publicidad digital, aunque no sea esencial en los marketplaces, pero es importante para lograr los primeros puestos dentro de las búsquedas en los marketplaces.
6. **No posponer el proceso de internacionalización:** si a una empresa se le presenta la oportunidad de abrirse a nuevos mercados, es importante dar el paso lo antes posible. El comercio evoluciona muy rápidamente, y es importante que las pequeñas y medianas empresas crezcan al mismo nivel. El e-commerce es una pequeña parte del comercio total, pero esta parte es la que tiene un crecimiento más rápido.
7. **Trabajar el SEO en cada mercado:** Las pequeñas y medianas empresas deben utilizar estas estrategias para el aumento de su visibilidad. Para ello, es importante responder a la intención de búsqueda del usuario en las siguientes fases (Solis & Fernández de Tejada, 2020):
 - Definir territorios tanto geográficos como los propios clientes.
 - Estudiar términos como el ‘keyword planner’, para saber cómo busca el cliente el negocio.
 - Estar en el ‘Top of Mind’ de los clientes.
 - Ser referente en el sector y mostrarse fuerte ante la competencia.
 - Satisfacer la experiencia del usuario.

El empleo de herramientas para análisis críticos como ALEXA.COM, proporcionada por *Amazon*, son de gran utilidad para las empresas.

8. **Prestar especial atención a la logística:** Las empresas deben prestar importancia a la sincronización de los inventarios y a la gestión de los stocks, ya que en ocasiones, cometer fallos de stock llevan a algunas plataformas a penalizar a los vendedores que cometen estos errores. Las pymes tienen que dar gran relevancia, además, a la logística inversa, es decir, a la gestión de devoluciones de los productos. Facilidades como seguimiento del envío y atención al cliente en caso de problemas con el pedido son de gran utilidad tanto para el vendedor como para el comprador. Si el proceso logístico se realiza correctamente, el usuario valorará la calidad de la experiencia de compra.

9. **Atención al cliente y disponibilidad:** Las empresas tienen que tener en cuenta que en el comercio electrónico no existen vacaciones ni horarios. Limitar la venta sólo creará consecuencias negativas para la empresa. Es crucial que el cliente tenga una buena experiencia de usuario y tener en cuenta que, en el e-commerce, la demanda predomina frente a todo.

5. CASOS DE ÉXITO⁴

Para finalizar, se expondrán dos casos de éxito tanto en el territorio nacional como en el territorio internacional, obtenidos a partir de entrevistas personales con los e-commerce manager de las empresas Tatiana Riego y Cepedano S.L. respectivamente:

5.1. CASO DE ÉXITO NACIONAL: TATIANA RIEGO COMPLEMENTOS

Tatiana Riego Complementos se trata de una pequeña empresa localizada en La Coruña (España) fundada por Tatiana Riego y su hija, Amanda de Diego. Lo que empezó como un hobby, convirtió el diseño de bolsos, complementos y artículos de regalo para hoteles en una oportunidad de negocio familiar. En la actualidad, Amanda trabaja desde su taller para realizar pedidos demandados en todo el territorio nacional, siempre cuidando aspectos como el respeto al medio ambiente y realizados con cuidado y cariño. Entre su catálogo de productos, se pueden encontrar desde complementos como bolsos o pendientes, hasta ramos de flores y elementos decorativos como jarrones.

Imagen 5.1.- Productos de la empresa Tatiana Riego Complementos.



Fuente: Tatiana Riego Complementos

La empresa se adentró en el mundo digital a finales del año 2019, con la creación de su página web propia (www.tatianariego.com) y a través de las ventas realizadas mediante su perfil de empresa en la red social Instagram (@tatianariego), donde cuenta con cerca de 1500 seguidores.

⁴ En el Anexo 1 y Anexo 2 se detallan, respectivamente, la recogida de datos de cada una de las empresas.

Debido a la situación actual provocada por la crisis del Covid-19 y la declaración del Estado de Alarma, todos los negocios se han visto obligados a cerrar sus tiendas físicas al público, incluidas las grandes empresas. Por ello, la única forma que tenían las compañías para poder realizar sus ventas era través de Internet. Esta es la razón por la que Amanda, que se encuentra a cargo de la empresa en la actualidad, decidió dar el paso y adentrarse dentro del gigante marketplace *Amazon*. Dentro del mismo, eligió introducir sus productos en *Amazon Handmade*, debido a que su oferta se trata de productos artesanales hechos a mano que carecen de códigos de barras, por lo que no podían vender sus productos en el plan de ventas normal (en este último, el uso de estos códigos es obligatorio).

Amazon Handmade se trata de un apartado del marketplace *Amazon* enfocado a la venta de productos artesanales hechos a mano. Esta categoría permite tanto a artesanos como a grupos colaborativos tales como cooperativas u organizaciones benéficas, vender sus productos a millones de clientes de todo el mundo.

Una de las ventajas que proporciona el uso de esta plataforma es que los artesanos están exentos del pago de la cuota del plan de ventas profesional de *Amazon* (39€ en el año 2020), y solamente deberán pagar una comisión del 12% por cada producto que vendan. Se pueden distinguir diferentes categorías de artículos como joyería, regalos, accesorios, hogar, etc. Todos los vendedores deberán seguir los siguientes tres pasos: configurar la cuenta de vendedor, añadir el listing de productos y por último gestionar los pedidos y su envío (*Amazon Handmade*).

Desde que se adentrara en el marketplace en marzo del 2020, esta empresa considera *Amazon* como un canal de ventas adicional a su página web y a su perfil de Instagram, y considera que ha sido una pieza esencial para su supervivencia frente al cierre temporal de los comercios. esta pequeña empresa ha recibido continuas formaciones de parte de *Amazon* para que así pudiera gestionar sus ventas efectivamente. A pesar de que *Amazon* proporciona a sus vendedores la posibilidad de encargarse de toda la logística de los envíos, en *Tatiana Riego* prefieren no almacenar los productos en el almacén del marketplace porque así pueden tener más cuidado y detalle a la hora de elaborar el packaging, sobre todo si se trata de productos frágiles.

En cuanto a la capacidad de la empresa para gestionar la venta online, al tratarse de una pequeña compañía que en la actualidad cuenta con únicamente una trabajadora, ésta confiesa que vender en estas plataformas necesita mucho tiempo para poder realizar las transacciones con éxito. Es por eso que desde *Tatiana Riego* ven necesario que en las empresas exista una persona que se dedique exclusivamente a la gestión del e-commerce y le dedique todo el tiempo que sea necesario. Estudiar la evolución y el funcionamiento de las misma es imprescindible, para poder mantenerse actualizado frente a los cambios constantes de las plataformas.

Actualmente, llevan unos pocos meses dentro de la plataforma y únicamente realizan pedidos por todo el territorio nacional. Aseguran no vender internacionalmente debido a la falta de personal y tiempo necesario para poder enfocarse en la internacionalización digital. Sin embargo, desde la empresa destacan la gran oportunidad que supone estar presente en *Amazon* y no descartan la internacionalización a través de esta plataforma en el futuro; al igual que no descartan a presencia en más de un marketplace, como puede ser *Aliexpress*.

Desde esta empresa, y gracias a su experiencia propia, ven indispensable para las pequeñas empresas vender a través de estas plataformas. Recomiendan esta práctica a todas las pequeñas y medianas empresas, ya que gracias al e-commerce pueden llegar a un tráfico mayor de clientes, y éstos prefieren comprar en este tipo de plataformas gracias al respaldo que esta les aportan, frente la desconfianza en la compra en páginas web propias.

5.2. CASO DE ÉXITO INTERNACIONAL: CEPEDANO S.L.

La empresa leonesa *Cepedano S.L.*, con más de 35 años a sus espaldas, se dedica principalmente a la distribución comercial de envases y embalajes. Poseen una amplia gama de productos, entre los que se encuentran artículos mono uso, productos de limpieza o bobinas y guantes, entre otros. Esta pequeña empresa tiene por bandera la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible, y muestra de ello es el uso de materiales tanto plásticos como también materiales biodegradables y compostables. Orientados sobre todo a la industria alimentaria, al sector de la hostelería y la higiene profesional, atienden día a día a valores que les caracterizan como son la fidelidad y el compromiso.

Imagen 5.2.- Productos de la empresa Cepedano S.L.

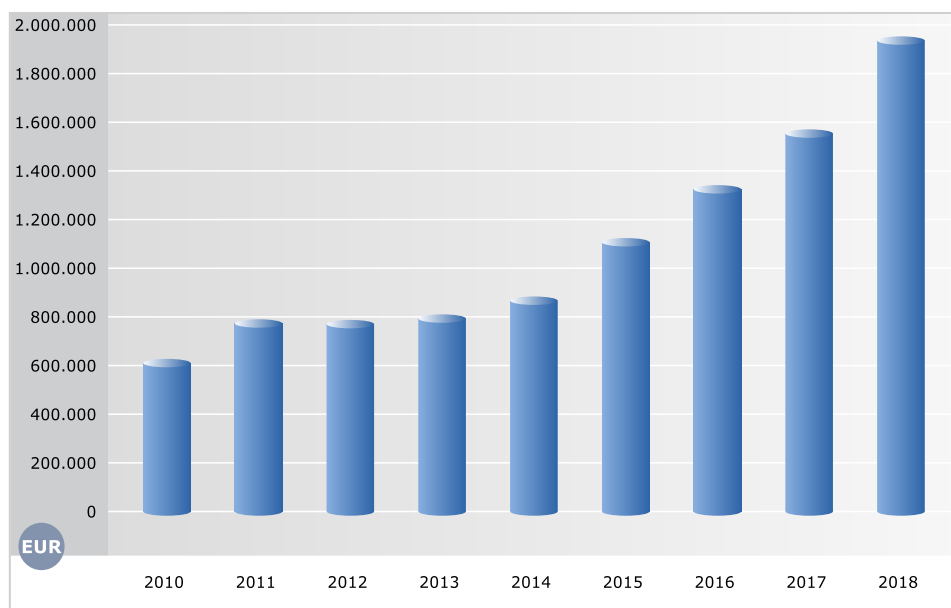


Fuente: Cepedano S.L.

Su radio de acción y servicios se extiende mayoritariamente por el noroeste de España, contando a su vez con un departamento en Asturias. Esta pyme cuenta con presencia tanto en el canal online como en el canal offline, en el que cuenta con más de tres décadas de experiencia. Poniendo el punto de vista sobre el canal online, posee una página web propia (<https://www.cephedano.es/>) que funciona como catálogo de la empresa y a su vez, realiza ventas gracias a la incorporación del e-commerce, tanto dentro del territorio nacional como a otros países fuera de las fronteras del país como Portugal, Francia, Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Holanda, Italia, Luxemburgo, Polonia y República Checa.

A parte de la página web, esta empresa tiene además presencia en la plataforma marketplace *Amazon*. Gracias a esta presencia online, *Cepedano* se ha permitido ampliar su cartera de clientes de clientes habituales y, por consiguiente, incrementar sus ventas e ingresos. El principal motivo que les impulsó a dar el paso a la venta online ha sido que se encontraban con un mercado nacional ya consolidado, y querían abrirse a nuevos mercados para poder aumentar sus ventas y dar el primer paso hacia la internacionalización de su empresa.

Figura 5.1.- Evolución de los ingresos de explotación, empresa Cepedano S.L. (2010 - 2018).



Fuente: SABI

Para la venta dentro de este marketplace, *Cepedano* hace uso de la herramienta de *Amazon Seller Central*. Con este registro como vendedor y el consiguiente pago de la comisión correspondiente, *Amazon* permite a la empresa hacerse cargo de la gestión de sus productos, mientras que la plataforma ejerce únicamente la función de catálogo para mostrar los productos a los clientes. La empresa se encargará, por tanto, de aspectos como la estrategia de precios, la comunicación con los vendedores y clientes, y de la gestión de las devoluciones.

Formar parte del registro de *Amazon Seller Central* permite a las empresas crear una única cuenta para poder vender en toda Europa, pudiendo vender en los siguientes 5 dominios web: Reino Unido, Francia Alemania Italia y España. Esto supone una ventaja para las empresas en cuanto a la exportación, ya que clientes de todos estos países pueden adquirir

sus productos. Esta compañía, a parte del mercado español, tiene el foco puesto en Alemania y en Italia, siendo en este último donde realiza gran parte de sus ventas a través de esta plataforma. Sin el uso de este marketplace, esta empresa no hubiera conseguido realizar transacciones comerciales con todos estos países.

La siguiente figura representa la comparativa del volumen de ventas totales de *Cepedano* a través de *Amazon* entre el año 2019 y el periodo comprendido hasta junio del presente año. En ella, se puede observar un considerable aumento en el volumen de ventas con la entrada del año, obteniendo en el periodo de enero a mayo de este año un incremento del 700% respecto a las ventas totales del año anterior. Este aumento viene propiciado por la crisis actual del Covid-19, donde la demanda de productos como mascarillas, guantes desechables o geles hidroalcohólicos ha incrementado en todos los países del mundo.

Figura 5.2.- Comparativa anual de la evolución de las ventas en la plataforma Amazon (2019-2020).



Fuente: Cepedano S.L.

En cuanto a la logística, la plataforma Amazon ofrece 2 posibilidades: o bien cada empresa puede actuar como un vendedor individual donde ella misma gestiona todo el proceso logístico de principio a fin (tanto envíos y devoluciones, como atención al cliente); o bien se puede suscribir al programa Amazon FBA (Fullfilment By Amazon), en el cual el vendedor se exime de todas las responsabilidades relacionadas con la logística y será la propia plataforma quien se encargue de ello (incluyendo devoluciones y la atención al cliente).

En este caso, la empresa *Cepedano* no hace uso de la logística de *Amazon* en la actualidad, ya que están empezando en el campo de la venta a través de este marketplace y actualmente tienen pocas ventas, con lo cual no es rentable la asociación a este programa. Sin embargo, si el volumen de ventas incrementa y la evolución dentro de la plataforma progresa adecuadamente, su objetivo es suscribirse a este programa logístico ya que les facilitaría mucho el trabajo; y que no se tendrían que encargar ellos personalmente de la gestión de pedidos y de la atención con todos los clientes nacionales e internacionales. A parte, la empresa se podría centrar en otras actividades de la compañía, ya que el empleado encargado de la gestión del e-commerce podría centrarse en otros ámbitos de la empresa aparte de la exclusividad en el mercado online.

En conclusión, la empresa *Cepedano* ve la venta en *Amazon* como una herramienta necesaria en su proceso de internacionalización. Admiten que no hubieran llegado vender a países como Italia de no haber sido por su presencia en la plataforma, y la ven muy útil para el crecimiento de la empresa. Al igual que en el caso de la empresa anterior, motivan a las demás pequeñas y medianas empresas a dar el paso hacia la venta a través de estas plataformas. Consideran que se trata de una herramienta a la que hay que dedicarle mucho tiempo, pero que es totalmente efectiva, sobre todo a largo plazo.

CONCLUSIONES

Las nuevas tecnologías han supuesto una revolución en el comercio tal y como se conocía hasta el momento. El desarrollo tanto de los dispositivos electrónicos como del propio Internet ha tenido tal impacto que la tecnología está presente en la vida diaria de toda la sociedad. Una de las principales características de esta digitalización supone ‘*la comodidad al alcance de la mano*’: con simplemente un teléfono móvil, se puede tener acceso a cualquier información procedente de la otra punta del mundo en escasos segundos. Es por ello por lo que el comercio no ha quedado atrás, y ha decidido adaptarse y transformarse digitalmente.

Los avances que se han desarrollado en el ámbito del comercio electrónico desde principios del siglo XX han permitido que éste tenga una tendencia creciente en cuanto a número de usuarios se trata. Cada día, más y más empresas están presentes en el campo del e-commerce y, a su vez, aumenta el número de consumidores que deciden comprar online. Ventajas como la amplia oferta de productos, la posibilidad de comparar precios o la importancia que adquieren las valoraciones de otros usuarios han hecho que el comercio electrónico sea consumido por gran parte de la población mundial; y por el consecuente, se ha convertido en el principal foco para aquellas empresas que quieran crecer nacional e internacionalmente.

Dentro de este tipo de comercio, los marketplaces han resultado ser potencialmente significativos para las pequeñas y medianas empresas a la hora de adentrarse en el ámbito de la venta online. Las facilidades ofrecidas por las distintas plataformas, la poca inversión previa necesaria y el acceso a unos niveles de tráfico tanto nacionales como internacionales suponen una gran alternativa para aquellas empresas que decidan dar el salto. Plataformas como *Amazon*, considerado como el marketplace más importante en Europa, son utilizadas por millones de usuarios diariamente, los cuales tienen confianza en la plataforma y comparten sus valoraciones y experiencias. Por esta razón, es importante que todas las empresas consideren la alternativa marketplace dentro de su crecimiento digital empresarial y poder así incrementar sus ventas.

Especialmente, estas plataformas resultan interesantes para las pymes a la hora del desarrollo de su estrategia de internacionalización. Competir con las grandes empresas y multinacionales supone un gran desafío; pero, sin embargo, los marketplaces son un gran

aliado para luchar contra las grandes empresas dentro del e-commerce. Estas plataformas tienen características globales que, debido al enorme tráfico internacional de clientes que tienen, provocan un aumento de la visibilidad de los productos de las empresas y permiten su disponibilidad en todo el mundo.

Gracias a los dos casos prácticos de éxito mostrados en este Trabajo de Fin de Grado, se ha podido conocer de primera mano la opinión de dos empresas acerca del e-commerce y de los marketplaces. Ambos testimonios han sido favorables a la digitalización de las empresas y han destacado la importancia de estar presentes dentro de estas plataformas para poder aumentar su facturación y poder vender más allá de las fronteras nacionales. De igual modo, pueden servir como referente para posibles pymes que quieran dar el paso hacia la venta digital, siguiendo de igual modo las recomendaciones que han sido expuestas en el estudio.

Así como el comercio electrónico ha ido evolucionando a lo largo de los años, se prevé que lo siga haciendo en los años venideros. Una tendencia que destaca por encima de las demás es la Realidad Aumentada o AR. Está ligada a los catálogos online de productos, ya que esta tecnología permitirá observar a través de la cámara de los dispositivos electrónicos cómo sería un objeto en la realidad gracias a la tecnología 3D. Se proyecta, por tanto, un reflejo 3D de los productos ofertados digitalmente sobre una superficie real como puede ser una mesa o el cuerpo de una persona. Esto supone una disminución de la distancia entre el cliente y el producto. Algunas de las empresas que ya están trabajando en esta tecnología son la compañía textil Zara, con el desarrollo de ‘probadores virtuales’; e Ikea con la proyección 3D de sus productos mobiliarios sobre las habitaciones de sus clientes.

Algunas de las principales limitaciones que se han encontrado a la hora de la realización de este Trabajo de Fin de Grado han sido la no disponibilidad de estadísticas y estudios específicos sobre los marketplaces, lo cual ha dificultado la recogida de información para la segunda parte del estudio. Además, el cierre de las bibliotecas debido al decreto del Estado de Alarma en el mes de marzo también ha resultado ser un impedimento para complementar la información teórica que había sido encontrada a través de Internet.

Este estudio podría haberse complementado con más estadísticas y datos específicos de las ventas internacionales de un mayor número de pequeñas o medianas empresas, para así dar importancia al uso de estas plataformas. Sin embargo, la crisis sanitaria provocó que muchas empresas no respondieran a los correos electrónicos en los que se les planteaba la colaboración, debido probablemente al posible cese de su actividad económica.

REFERENCIAS

- Amazon Handmade. (s. f.). *Guía para principiantes en Amazon Handmade*. 2020. Recuperado 9 de junio de 2020, de <https://services.amazon.es/handmade/gua-introductoria.html?ld=ASESHNDGSGmksres>
- Amazon Seller Central. (s. f.). *Creación de tu estrategia de venta internacional*. Recuperado 3 de junio de 2020, de https://sellercentral.amazon.es/gp/help/external/G201468360?language=es_ES
- Araya Leandro, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *Tec Empresarial*, 3(3), 18-25. https://www.researchgate.net/publication/43950302_El_Proceso_de_Internacionalizacion_de_Empresas
- Arce-Urriza, M., & Cebollada-Calvo, J. J. (2011). Una comparación del comportamiento del consumidor en los canales online y offline: Sensibilidad al precio, lealtad de marca y efecto de las características del producto. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2), 102-111. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.009>
- Asociación Española de la Economía Digital (adigital). (2012). *Libro blanco del comercio electrónico: Guía práctica de comercio electrónico para Pymes*. <https://www.cceeiburgos.es/sites/default/files/ficheros-publicados/libro-blanco-comercio-electronico.pdf>
- Camarena, A. (2018, agosto 2). *¿Qué es un Marketplace? Te explicamos todo lo que debes saber*. <https://www.ecommerce-nation.es/que-es-un-marketplace-te-explicamos-todo-lo-que-debes-saber/>
- Cepedano S.L. (2020). *Cepedano S.L.* <https://www.cephedano.es/>
- Cerdeira, L. (2019, octubre 3). *Todo sobre los marketplaces y no, no todo es Amazon*. <https://forbes.es/podcast/53326/todo-sobre-los-marketplaces-y-no-no-todo-es-amazon/>
- CNMC. (2019, enero 4). *El comercio electrónico supera en España los 9.300 millones de euros en el segundo trimestre de 2018, un 27,2% más que el año anterior | CNMC*. <https://www.cnmc.es/node/372895>

- Comisión Europea. (2020). *See the evolution of an indicator and compare countries*.
[https://digital-agenda-data.eu/charts/see-the-evolution-of-an-indicator-and-compare-countries#chart=%7B%22indicator-group%22:%22ecommerce%22,%22indicator%22:%22e_aws_cmp%22,%22break-down%22:%22ent_all_xfin%22,%22unit-measure%22:%22pc_ent%22,%22ref-area%22:\[%22ES%22\]%7D](https://digital-agenda-data.eu/charts/see-the-evolution-of-an-indicator-and-compare-countries#chart=%7B%22indicator-group%22:%22ecommerce%22,%22indicator%22:%22e_aws_cmp%22,%22break-down%22:%22ent_all_xfin%22,%22unit-measure%22:%22pc_ent%22,%22ref-area%22:[%22ES%22]%7D)
- Cruz Roche, I. (2018). Innovación, cambio y competitividad en el comercio. *Distribución y consumo*, 28(151), 31-34.
- Ebay, & ICEX. (2016). *Guía práctica de e-commerce para pymes, autónomos y emprendedores*.
https://www.aceleraconebay.com/sites/default/files/Guide_SMB_ES_interactive_eBay.pdf
- Edicom. (2020). *Qué es Electronic Data Interchange*.
https://www.edicomgroup.com/es_ES/solutions/edi/what_is.html
- España. (2002). Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico. *Boletín Oficial del Estado*, 166, 12 de, 36.
<https://www.boe.es/buscar/pdf/2002/BOE-A-2002-13758-consolidado.pdf>
- Ferrando Castro, M. (2019, diciembre 20). *Historia del eCommerce: desde los orígenes hasta el Dropshipping*. Red Historia. <https://redhistoria.com/historia-del-ecommerce-y-como-iniciar-una-tienda-online/>
- Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa. (2018). *Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME en España: Digitalización y Responsabilidad Social*.
- Galeano, S. (2019, marzo 13). *Cómo son los compradores de marketplaces en España (Tandem Up, 2019)*. <https://marketing4ecommerce.net/marketplaces-en-espana-2019/>
- ICEX. (2015). *Cómo exportar a través de mercados electrónicos*.
<https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/observatorio2/REP2015367142.html>

- Iglesias, D. (2020). *Cómo exportar a través de un marketplace* (p. 52).
<https://aulavirtualicex.es/conferencia/como-exportar-a-traves-de-un-marketplace-presentacion/doc/817>
- Iglesias, R., Regueros, G., & Pérez Laso, J. M. (2020, mayo 13). *Webinar IAB Spain & Tutor: Futuro y oportunidades de los grandes marketplaces tras el COVID19*. IAB Spain. <https://www.youtube.com/watch?v=tKjkOW5X2LE&t=2058s>
- Key Differences. (2018, enero 8). *Difference Between Traditional Commerce and e-Commerce*. <https://keydifferences.com/difference-between-traditional-commerce-and-e-commerce.html>
- Marote, D. (2018, septiembre 18). *Cómo reconvertir un comercio tradicional al ecommerce*. *El País*.
https://retina.elpais.com/retina/2018/09/12/innovacion/1536748491_234469.html
- Núñez Balladares, L. M., Pimienta Ramírez, N., & Cifuentes Ramírez, J. E. (2019). *El efecto Alibaba en la empresa Amazon* [EAE Business School].
<http://18.203.28.48/xmlui/bitstream/handle/123456789/1608/180425400 - Grupo 4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- OECD. (2019). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- Organización Mundial del Comercio. (1998). *Declaración sobre el Comercio Mundial*.
1. https://www.wto.org/spanish/tratop_s/ecom_s/mindecl_s.htm
- Plant, R. (2001). *eCommerce. Formulación de una estrategia*.
- Quelle, L. (2019, junio 27). *El ecommerce en España generará 33.500MM€ este año*. *Ecommerce News*. <https://ecommerce-news.es/el-ecommerce-en-espana-generara-33-500mme-este-ano-101546>
- Rahayu, R., & Day, J. (2015). *Determinant Factors of E-commerce Adoption by SMEs in Developing Country: Evidence from Indonesia*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 142-150. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.423>
- Red.es. (2020). *Red.es*. <https://www.red.es/redes/es>
- Riego, T. (2020). *Tatiana Riego Complementos Vintage*. <https://www.tatianariego.com/>

- Rocamora, J. (2019, septiembre 13). *Marketplace: 5 ventajas y 5 inconvenientes para los eCommerce*. <https://marketing4ecommerce.net/marketplace-5-ventajas-5-inconvenientes-para-ecommerces/>
- Rois, S. (2019, agosto 20). *Pequeña (gran) historia del eCommerce en España*. Marketing4ecommerce. <https://marketing4ecommerce.net/historia-del-ecommerce-en-espana/>
- SABI. (s. f.). *Sabi - Informe Cepedano S.L.* Recuperado 13 de junio de 2020, de https://sabi.bvdinfo.com/version-2020417/Report.serv?_CID=1150&context=377LI256N9P4ECV&SeqNr=0
- Sáez Giraldez, Á. (2019, diciembre 11). *Tendencias Mobile Marketing: Las 6 claves que están cambiando el mundo digital*. EXE. <https://exe.education/noticias/tendencias-mobile-marketing-las-6-claves-que-estan-cambiando-el-mundo-digital/>
- Sánchez, A. (2018). Análisis FODA de Amazon. *Dequate.com*. https://www.dequate.com/artman/publish/gestion_merca/Analisis-FODA-de-Amazon.shtml
- Sanisidro, S. (2016). *Internalización del eCommerce: tienda propia y marketplace*. USCMARKETINGDIGITAL. <https://www.uscmarketingdigital.com/internalizacion-ecommerce/>
- Solis, B., & Fernández de Tejada, A. (2020, mayo 22). *Webinar IAB Spain & Making Science: #SEOandTools: El uso de herramientas en tu estrategia SEO*. IAB Spain. https://www.youtube.com/watch?v=0mVNJx1_7s8
- Somalo, I. (2017). *El comercio electrónico: una guía completa para gestionar la venta online* (1.ª ed.).
- Statista. (2019a). *E-commerce in Spain*. <https://www-statista-com.unileon.idm.oclc.org/study/64376/e-commerce-in-spain/>
- Statista. (2019b). *eCommerce worldwide*. <https://www-statista-com.unileon.idm.oclc.org/outlook/243/100/ecommerce/worldwide>
- Statista. (2020). *eCommerce - worldwide*. <https://www-statista-com.unileon.idm.oclc.org/outlook/243/100/ecommerce/worldwide#market-users>

- Sviokla, J., & F. Rayport, J. (1994). Managing in the Marketplace. *Harvard Business Review*, November–December 1994. <https://hbr.org/1994/11/managing-in-the-marketplace>
- Tandem Up Marketing. (2020, abril 22). *Estudio Marketplaces 2020: Radiografía de un sector en auge*. <https://tandemup.net/blog/estudio-marketplaces-2020-radiografia-de-un-sector-en-auge/>
- The Economist. (2020). *Spain rankings - The Inclusive Internet Index*. <https://theinclusiveinternet.eiu.com/explore/countries/ES/performance/indicators/>
- Treceño, B. (2018, septiembre 17). CALIDAD E INNOVACIÓN: ASÍ TRIUNFAN LAS PYMES ESPAÑOLAS. *Actualidad Económica*, 8. https://search.proquest.com/docview/2104878895?accountid=17214&rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo#
- Urbano, C. (2016, diciembre 19). *La exportación a través de marketplaces*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=H7XIJ3dxYeE>
- Villaécija, R. (2019, febrero 11). ¿Qué impuestos pagan las plataformas de ecommerce? *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2019/02/10/5c5d6866fdddff33088b45d9.html>

ANEXOS

Anexo 1. Recogida de datos de la empresa Tatiana Riego

En este caso, la empresa fue descubierta gracias a una noticia publicada a principios del mes de julio en el periódico *La Voz de Galicia*. En este artículo, se mencionaba que esta empresa había empezado a partir de la crisis del Covid-19 a dar sus pasos dentro de la plataforma de e-commerce *Amazon*, por lo que decidí contactar con ellas a través de correo electrónico. Automáticamente recibí su respuesta, y concertamos una entrevista telefónica.

La recogida de datos para el estudio se llevó a cabo mediante una conversación telefónica y una serie de preguntas previamente establecidas. Se obtuvo, así, toda la información necesaria acerca de su breve experiencia en el sector del comercio electrónico, la diferencia que observaba entre vender a través de marketplaces y vender a través de tienda online; y sus perspectivas de futuro en cuanto a la digitalización de sus ventas.

Algunas de las cuestiones planteadas fueron las siguientes:

- ¿Por qué decidisteis dar el paso a la venta a través de Amazon?
- ¿Qué ventajas habéis observado dentro de la plataforma *Amazon*?
- ¿Habéis aumentado las ventas a nivel nacional gracias a la presencia en esta plataforma?
- ¿Qué problemas tiene una pyme a la hora de entrar en el sector del comercio electrónico?
- ¿Cuál es vuestra perspectiva de futuro en cuanto al e-commerce?
- ¿Recomendarías el e-commerce, y sobre todo el uso de marketplaces para la venta nacional e internacional?
- ¿Veis los marketplaces útiles a la hora de internacionalizar vuestra empresa?

Al tratarse de una empresa localizada en La Coruña fue imposible desplazarse para realizar la recogida de la información. El trato fue muy amable por parte de la entrevistada, y pude obtener toda la información necesaria para el desarrollo del caso de éxito.

Anexo 2. Recogida de datos de la empresa Cepedano S.L.

En primer lugar, se llevó a cabo una búsqueda de empresas leonesas que realizaran ventas a través de plataformas e-commerce. Para ello, acudí a la página de ALECE, que es la Asociación Leonesa de Comercio Electrónico. Entre sus muchos asociados, encontré la empresa Cepedano S.L; y tras observar su larga experiencia profesional y analizar su propia página web corporativa, decidí enviarles un correo electrónico para pedirles información acerca de su visión sobre la venta online. Una vez obtenida su respuesta y su aceptación para colaborar en este trabajo, se concertó una reunión donde poder hablar más largo y tendido acerca del tema a tratar.

Mediante una entrevista realizada en el polígono de Villadangos del Páramo a la encargada de gestionar el e-commerce de la empresa, se procedió a la recogida de datos para la elaboración de la parte práctica de este trabajo. Se habló tanto de la ventaja del uso del marketplace *Amazon* como de las posibles diferencias respecto a la venta a través del e-commerce de su propia web. Algunas de las cuestiones que se plantearon fueron las siguientes:

- ¿Cuáles son las principales diferencias/ventajas entre el uso de página web y de marketplaces?
- ¿Qué problemas tiene una pyme a la hora de entrar en el sector del comercio electrónico?
- ¿Cuánto tiempo lleva la empresa dentro de la plataforma *Amazon*?
- ¿Qué es preferible para la venta internacional, las transacciones realizadas a través de la página web de la empresa o a través de la plataforma *Amazon*?
- ¿Cuál ha sido la evolución de las ventas desde la entrada en *Amazon*?
- ¿Cuál es vuestra perspectiva de futuro en cuanto al e-commerce?
- ¿Recomendarías el e-commerce, y sobre todo el uso de marketplaces para la venta nacional e internacional a las pymes?

Debido a la situación provocada por el Estado de Alarma, no se pudo volver a acudir presencialmente a las instalaciones de la empresa, por lo que todo el contacto fue establecido mediante correos electrónicos. El trato ha sido muy amable por parte de la compañía, ya que siempre han estado dispuestos a resolverme cualquier duda que pudiera surgir, y me han proporcionado toda la información que ha sido requerida.