

## INNOVACIÓN E INTERNET.

Estrategias de comercio electrónico en una empresa multilatina.

### Innovation and Internet.

E-commerce strategies in a Latin American multi-national company.

Sergio Javier Jasso Villazul - Juliana Matarazzo Monteoliva

MÉJICO - ARGENTINA

### Resumen

El uso de Internet está siendo, cada vez más, una fuente de competitividad entre las empresas para comercializar sus productos. El objetivo del trabajo es identificar y comprender cómo las empresas multilatinas crean estrategias de comercio electrónico (*e-commerce*) como un medio para acceder a los mercados globales y posicionarse en ellos. El marco analítico y metodológico está basado en un estudio de caso de la filial de una empresa multilatina líder en el sector de compras colectivas en línea. Finalmente se puede concluir que la empresa multilatina de compras en línea desarrolló un proceso estratégico de comercio electrónico innovador a partir de capacidades y recursos internos, y otro proceso abierto o en redes con otros agentes que le han permitido permanecer en el mercado.

**Palabras clave:** innovación, internet, comercio electrónico, empresa Multilatina.

### Abstract

The use of Internet tool, as a source of competitiveness for companies to merchandise their products, has dramatically increased. Therefore, the main purpose of this paper is to identify and understand how Latin American multi-national companies (*empresas Multilatinas*) create their electronic commerce (e-commerce) strategies to reach global market position. The analytical and methodological framework of this work is a case study research on a subsidiary of a Latin American multi-national company that leads the collective purchasing online sector. Finally, it can be concluded that this online shopping Latin American multi-national company has developed an innovative strategic process of e-commerce based on their internal capabilities and resources and also from another network process, commonly open, that occurs between those actors that have contributed to the maintenance in the company's market position.

**Keywords:** innovation, internet, e-commerce, Latin American multi-national company.



Javier Jasso es Licenciado en Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México; especialista en Finanzas Públicas del Instituto Nacional de Administración Pública; Doctor en Economía por la Universidad Complutense de Madrid; profesor titular de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Contacto: cursoenlinea72@gmail.com



Juliana Matarazzo es Maestrante en Administración de la Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina; licenciada en Administración, de la Universidad Nacional del Sur. Maestría Interdisciplinaria en Energía, Universidad de Buenos Aires.

Contacto: matarazzojuliana@yahoo.com.ar



## Inovação e Internet.

Estratégias de e-commerce em uma empresa multilatina.

### Resumo

A utilização da Internet está se tornando cada vez mais numa fonte de competitividade entre as empresas para comercializar os seus produtos. O objetivo deste trabalho é identificar e entender como as companhias multilatinas (*empresas Multilatinas*) criam estratégias comércio eletrônico (e-commerce) como um meio para acessar e de posicionamento nos mercados globais. O quadro analítico e metodológico baseia-se num estudo de caso duma filial de uma companhia multilatina líder no setor de compras coletivas online. Finalmente, pode-se concluir que as compras online da companhia multilatina desenvolveram um processo estratégico inovador de comércio eletrônico de capacidades e recursos internos e outras redes abertas com outros agentes que permitiram que ela permanecesse no mercado.

**Palavras - chave:** inovação, internet, comércio eletrônico, companhia multilatina.

### 1. Introducción. El problema de investigación

El uso de Internet ha sido uno de los elementos primordiales de la denominada Sociedad del Conocimiento o Digital, en la que los datos e información interactúan en redes interconectadas que posibilitan la comunicación en forma virtual, acercando las acciones cognitivas de personas, empresas y comunidades lejanas. Internet ha tenido una amplia difusión e incidencia en la productividad, velocidad y reducción de costos, y se ha convertido en una herramienta muy útil para las empresas y los consumidores, a tal medida que su uso es cada vez más generalizado en los servicios de comunicación y transmisión de información, datos e imágenes.

Corona y Jasso (2005) y Jasso (2004) advierten que las Tecnologías de Información de Comunicación (TIC), y por ende Internet, y la organización social de la ciencia y la tecnología, se combinan para dar solución a los antiguos y nuevos problemas surgidos a partir de una nueva dinámica productiva, tecnológica y económica. Las TIC ofrecen una nueva infraestructura tecnológica que cambia radicalmente las condiciones para la producción y distribución del conocimiento (Foray y Lundvall, 1996).

Internet se crea durante la Segunda Guerra Mundial y su uso se restringía solo a contadas instituciones militares. En los años sesenta tiene limitadas aplicaciones para técnicas de pronósticos. Es en los noventa cuando se difunde ampliamente al crearse la *Word Wide Web* y los navegadores como Explorer o Mozilla (Bueno, 2008; Marquina, 2012). Es decir, Internet se transformó de una herramienta de comunicación a una tecnología de



información, comunicación, interconectividad entre personas y empresas, y por ende entre consumidores y vendedores (Castells, 1999; Kelly, 2011). En esta era digital hay un uso masivo de Internet, en la que el conocimiento es un activo intangible crítico en los procesos económicos de las organizaciones (Bueno, 2008; Micheli, 2012). Dada esta naturaleza intangible, los bienes que predominan son los servicios. Por ello, conforman el sector más dinámico de la economía mundial y tienen una importante repercusión en el crecimiento y la eficiencia en un amplio conjunto de empresas e industrias, proveedoras y usuarias, así como en los resultados económicos generales (Jasso y Marquina, 2013).

Año 2014 el 42 % de la población mundial es usuaria de Internet, esto es 3079 millones de personas (*Internet World Stats*, <http://www.internetworldstats.com>). Este es el tamaño potencial del mercado del comercio electrónico. El avance de la tecnología y la popularización de Internet han llevado a un crecimiento mundial de las compras efectuadas a través de esta vía. Ante estos hechos han surgido nuevas empresas, o bien las existentes han innovado sus estrategias de mercadotecnia para acceder a nuevos segmentos del mercado. Por el uso de Internet surgen nuevas formas de consumir y, por lo tanto, de comercializar y de hacer mercadotecnia, como son las empresas de compras colectivas (sic) “en línea”, lo que implica un cambio en la manera de comunicarnos y en las conductas de consumo en las tiendas físicas y en las digitales (Forero, 2012; Cortés, 2011). El comercio electrónico y el consumo en línea han crecido en forma relevante, lo que refleja innovaciones realizadas por las empresas en este sector.

En el artículo se reflexiona acerca de este fenómeno, señalando en particular cómo algunas empresas latinoamericanas crean estrategias de comercio electrónico que les permiten acceder y posicionarse más allá de los tradicionales mercados nacionales, impulsando así su proceso de multilatinización. Se argumenta que para las empresas el Internet ha representado un reto y es una herramienta para acceder a nuevos mercados, lo que les implica aprender esta herramienta a partir de las fuentes internas y externas de conocimiento como son los propios empleados, los proveedores, los clientes y los competidores, logrando la innovación. Es así, que las empresas ubicadas en este mercado han establecido estrategias, en particular de comercio electrónico, que han implicado aprender e innovar en forma colectiva al interior de la propia empresa (innovación cerrada) y también con otros agentes (innovación abierta), logrando así mejorar continuamente el funcionamiento del mercado, creando valor y una mayor competitividad internacional (véanse Figuras 1 y 2).



**Figura 1.** Innovación, internet y estrategias empresariales



**Fuente:** elaboración propia

El trabajo se basa en un estudio de caso de la empresa de compras en línea llamada Pez Urbano. Para obtener información se realizaron entrevistas al personal directivo de la filial argentina durante el año 2012. Se seleccionó esta empresa porque opera en varios países latinoamericanos, es decir multilatina, la que se define como aquella cuyo capital de origen proviene de un país latinoamericano, con inversión directa en otro país diferente al de origen. Es una empresa líder en el país de origen y en la región latinoamericana, y ha desarrollado innovaciones en y a partir del uso del comercio electrónico.

## 2. Innovación, estrategias y comercio electrónico

La innovación tecnológica es la transformación de una idea ya sea en un producto o servicio nuevo o mejorado que se introduce en el mercado (innovación de producto o de servicio), o en un proceso operacional que es adoptado en la industria y en el comercio (innovación de proceso) (Schumpeter, 1942; Freeman, 1974). La innovación tecnológica abarca los avances en el conocimiento y la introducción y difusión de productos y procesos nuevos y mejorados en la economía (Jasso 1998 y 2004).

Las estrategias son las acciones que la empresa realiza en las que combina sus capacidades y recursos internos con los aspectos externos a la propia empresa. Cuando la empresa logra mejorar los productos y procesos sin interactuar con otros agentes realiza una innovación cerrada, y cuando lo

hace interactuando con otros agentes realiza una innovación abierta. La innovación abierta es una estrategia para reorganizar, exteriorizar y mejorar la forma de innovar mediante alianzas de colaboración con otras organizaciones, incluyendo en estos acuerdos, de forma particular, las actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), la gestión de la propiedad intelectual-industrial, la búsqueda de fuentes externas de conocimiento y los mecanismos alternativos de salida al mercado (Chesbrough, 2009).

La operación de la empresa está inmersa en ese contexto interno y externo en donde *“...confluyen recursos, capacidades y reglas a partir de las cuales se crean productos y servicios. La empresa es por ende un depósito de saberes y conocimientos que utiliza para operar y mantenerse en el mercado. Para ello, realiza tareas diversas que se reflejan en rutinas y acciones inmediatas o pensadas, es decir, su actuación es reactiva o planeada, dependiendo de la complejidad del problema a afrontar. A medida que aprende a resolver dichos problemas, crea capacidades que utiliza a su vez para resolver nuevos problemas. Si la forma de operar y resolver problemas se refleja en mejores productos y procesos que los de los competidores, la empresa crea competencias que resultan vitales para mantenerse en el mercado...”* (Jasso, 2013; p.214).

Las estrategias de comercio electrónico consisten en esas acciones de la empresa para llevar a cabo transacciones de compra y venta de productos y servicios, intercambio de datos, información y conocimientos dentro de la empresa y en su relación con usuarios-clientes, proveedores y competidores, y con la particularidad de que utiliza alguna tecnología digital como Internet. Es el más específico de los negocios electrónicos e incluye la mercadotecnia en línea y las empresas de compras electrónicas o cuponeras. La Asociación Española de la Economía (s/f), define al comercio electrónico como *“la compraventa de productos y servicios a través de sistemas electrónicos, principalmente Internet (...), incluyendo aquellas herramientas electrónicas que apoyan la compraventa de productos y servicios, independientemente de dónde se realice la transacción del pago final”* (p.14). Se trata de un proceso que va desde la simple compra diaria hasta los complejos sistemas que completan el ciclo comercial.

A nivel mundial, el comercio electrónico en 2012 alcanzó ventas por 2800 millones de dólares<sup>1</sup>, de las cuales el 91,4% se realizan de empresa a consumidor (B2C) y el restante 8,6% en operaciones entre consumidores (C2C). Esta cifra representó un crecimiento del 49,5% respecto al año 2011. El crecimiento ha sido espectacular, ya que desde 2006 a 2011 ha sido en promedio un 48%, lo que representa un crecimiento acumulado del 504%. En

---

<sup>1</sup> Estimaciones con base en el tipo de cambio promedio anual del año 2011, que fue de 4,1297 reportado por el Banco Central de la República Argentina.



2014 los compradores en línea llegaron a ser más de 700 millones de personas. Entre el año 2010 y 2011, el crecimiento fue del 43%. China es el país con más compradores en línea, con 322 millones de personas, seguido por Estados Unidos, Japón, Alemania y el Reino Unido con 163, 77, 44 y 38 millones de personas respectivamente (OBS, 2014). Este crecimiento es debido a la mejora en la confianza y percepción de seguridad de las transacciones por parte de los usuarios-clientes de Internet, la satisfacción con las operaciones realizadas en esta modalidad de compra, más el surgimiento de empresas competidoras.

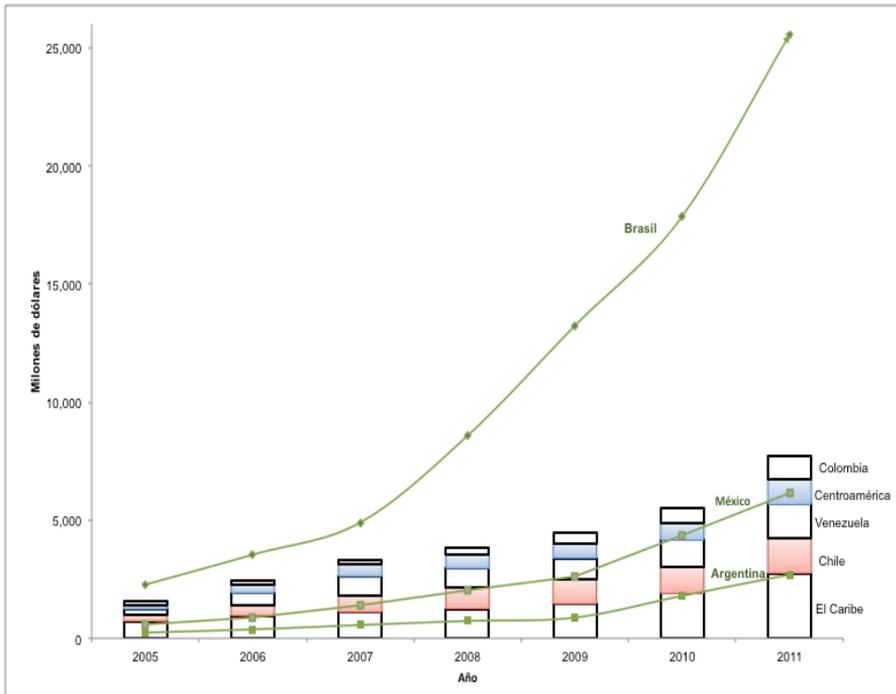
Según comScore<sup>2</sup>, solo en el primer trimestre de 2014 en Estados Unidos se gastaron 7300 millones de dólares en compras en línea, desde teléfonos móviles y tabletas. Incluyendo las compras realizadas desde computadoras, la suma se eleva a 63 400 millones de dólares, un 12% más que el mismo período de 2013 (Cámara Argentina de Medios). El comercio electrónico en América Latina más que se duplicó en solo cuatro años, registrando ventas por 30.000 millones de dólares en 2010, 43 000 millones durante 2011 y 69.000 millones de dólares en 2013. Por el lado de los ingresos del B2C, en 2009 estuvieron en torno a los 22000 millones de dólares y casi el doble -43.000 millones- en 2012 (América Economía Intelligence, 2012). En el período 2010-2013 las ventas B2C vía comercio electrónico en las principales economías latinoamericanas han crecido un 117% (*On Line Bussines School*, 2014). El comercio electrónico en 2014, estuvo entre los 60.000 y 70.000 millones de dólares, siendo una gran parte compras de aparatos electrónicos (América Economía Intelligence, 2014). El 70% de los brasileños, argentinos y chilenos gastó menos del 10% de su presupuesto anual en compras en línea, lo que representa la mitad de las compras de los ciudadanos de países desarrollados y que crecerá aún más con la creciente penetración de *smartphones*, que se estima que en 2015 representarán el 50% de los teléfonos móviles activos en la región, y el uso cada vez mayor de las "billeteras digitales" que es una innovación que ofrece a sus usuarios-clientes una forma segura y más sencilla de pago, a través de *smartphones*, *tablets* y PC, que no requiere de estar introduciendo información en cada transacción. Estas "billeteras digitales" son un sistema que agiliza el proceso de compra, lo que reduce el abandono prematuro de la venta. Los países líderes son Brasil, Méjico, el Caribe y Argentina (véase Gráfica 1).

---

2 Compañía de investigación de marketing en Internet. Ofrece un modelo de medición del comportamiento de audiencia y de las marcas en todas las plataformas, con alto impacto global.



**Gráfica 1.** América Latina. Comercio electrónico por principales países, 2005-2011(en millones de dólares)



**Fuente.** Elaboración propia a partir de América Economía Intelligence (2013) Estudio de Comercio Electrónico de América Latina en 2012, *América Economía*.

En Argentina el comercio electrónico surge en el año 2001. A partir de ese entonces ha tenido un crecimiento importante que está asociado al uso de Internet. Así, el número de usuario-clientes pasó de 3.700.000 en 2001 a 30.500.000 en 2011 y el número de conexiones de Internet aumentó de 130.000 en 2001 a 5.700.000 en 2011 en conexiones tradicionales y a 1.600.000 en conexiones de banda ancha móvil en el propio 2011 [Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2011 y 2012]. Además ha habido una estrategia de abaratamiento del uso de Internet por vía del desarrollo de accesos semipúblicos como contar con wifi en bares, hoteles, aeropuertos, sistema de transporte público y otros establecimientos, y otras modalidades de conexión privadas y públicas por lo general gratuitas. Este impulso en la infraestructura ha provocado un crecimiento en los usuarios-clientes de Internet que realizan compras en línea de un 10% aproximado en 2001 a un 29,5% en 2011 (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2012). Las compras en línea representaron el 14,4% del mercado total del sector de TIC, considerando productos y servicios de telecomunicaciones, infraestructura, internet e informática: hardware, software, insumos y servicios.



### 3. El estudio de caso: la empresa de compras en línea

Las empresas de compras en línea, también llamadas “cuponerías”, son aquellas que realizan sus operaciones por medio del internet y el comercio electrónico para llevar a cabo transacciones comerciales, utilizando en su operación plataformas electrónicas para vender sus productos y servicios en línea por medio de cupones. Forman parte de las denominadas B2C “*Business to Consumers*”, donde se produce la venta en línea al consumidor final. Como cualquier nueva empresa que surge en un nuevo sector (Schumpeter, 1912, 1942; Galbraith, 1968), en sí misma es una innovación y tiene características muy vinculadas a la dinámica digital: flexibilidad, rapidez, viralidad y amplitud.

Estas empresas requieren de un portal o sitio web a partir del cual suben promociones con descuentos de hasta un 90% de las empresas proveedoras o aliadas en la ciudad o país en donde opera la empresa cuponera. Estas promociones se ofrecen utilizando el *comercio electrónico* a los miles de usuarios-clientes registrados en cada página. De esta manera, el usuario se suscribe de manera gratuita a los sitios en línea en donde las empresas cuponerías ofrecen los productos a precios más bajos que el mercado tradicional, y también informan de ofertas especiales enviando correos electrónicos a los clientes registrados o por medio de redes sociales como *Facebook*. El monto de ventas de las empresas cuponerías en 2011 fue de 81 millones de dólares (Mindshare Argentina, 2012).

#### 3.1 El perfil de la empresa: flexibilidad y mercado regional

Peixe Urbano (Pez Urbano en Argentina) es una empresa que surge en Brasil, en el año 2010, como intermediaria entre otras empresas proveedoras y sus clientes. Esta nueva empresa es creada por tres jóvenes emprendedores latinoamericanos que son los socios fundadores. Tienen una formación profesional con conocimientos y experiencia en TIC y, en particular, en el diseño de portales y páginas web. Al respecto, coincidimos con Torres A., *et al.* (2011) al señalar que los fundadores son individuos creativos (*entrepreneurs*) que han sido los iniciadores de diferentes formas de asignación de recursos. Estos emprendedores son la personificación de la innovación, es decir, son los individuos que llevan a cabo las nuevas combinaciones, los que crean capacidades empresariales al cambiar las rutinas existentes.

La matriz se ubica en Brasil y tiene sedes en Colombia, Chile, Argentina, Perú y Méjico, abarcando 120 ciudades. Los usuarios-clientes inscritos al año 2012 son poco más de 25 millones, y cuenta con 1.300.000 seguidores en *Facebook*. Han publicado alrededor de 30.000 productos, y sus ventas han representado un ahorro con respecto al precio de mercado tradicional de 406.504 millones de dólares. El mercado en Argentina representa aproximadamente el 10% del mercado total del grupo Peixe Urbano.



La filial en Argentina (Pez Urbano) tiene su sede en Buenos Aires, donde se encuentran los departamentos de diseño, redacción, publicaciones, finanzas, recursos humanos; mientras que en las ciudades del interior donde opera la empresa solo se encuentran los equipos de ventas (véase Tabla 1).

**Tabla 1:** La empresa de compras en línea. Características y desempeño

Característica	Matriz: Peixe Urbano	Filial argentina: Pez Urbano
Inicio de operaciones (año)	2010	2011
Sedes (países)	Brasil	Argentina, Méjico, Colombia, Perú y Chile
Usuarios-Clientes (número)	25 millones	2 millones
Cupones vendidos (número)	13 millones	400.000
Ofertas publicadas (número)	30.000	2.500
Ahorro estimado al cliente (dólares)	406.504 millones	1.016.000
Seguidores en Facebook (número)	1.268.000	248.000
Empresas competidoras	Groupon, Clickonero, Agrupate, entre otras.	

**Fuente:** Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa Peixe Urbano al año 2012

Una estrategia de internacionalización de la empresa es fusionarse con empresas ya ubicadas en los países donde han operado como filiales. Esto ocurre en Argentina y Méjico. A principios de diciembre de 2012 la empresa Pez Urbano fue adquirida por la empresa competidora argentina Agrupate, empresa del grupo Covedisa, que con dicha adquisición amplió sus operaciones de la capital en Buenos Aires a las ciudades donde operaba Pez Urbano, convirtiéndose así en una de las empresas líderes en Argentina<sup>3</sup>. Entre las empresas competidoras en Argentina están Groupon, LetBonus y Clickonero.

### 3.2 La estrategia y modelo de negocio

La empresa actúa como *broker* o intermediaria, al gestionar las plataformas de colaboración empresarial en línea. Por ello, la empresa se materializa a través de una página web creada por los fundadores de la empresa Peixe Urbano. Esta página es el medio publicitario que, valiéndose de las herramientas informáticas y de Internet, puede llegar a cada cliente desde su PC, siendo visitada diariamente por millones de usuarios-clientes registrados, donde

<sup>3</sup> En Méjico hubo un fenómeno similar, ya que Pez Urbano fue adquirida por el grupo mejicano del mismo giro denominado Clickonero.



buena parte de ellos adquieran en pocos minutos y a un menor precio diferentes productos y servicios<sup>4</sup>. El proceso de difusión por internet es viral, es decir, tiene un acceso y visibilidad masiva. La empresa creadora del portal también es la dueña de este y controla y administra el sitio web.

El modelo de negocio podríamos denominarlo como “Infomediario” (intermediarios de la información) o de negociación basado en la computadora. Dicho modelo opera a través de información proveniente de vendedores y de compradores<sup>5</sup>. La tecnología original proviene de la empresa matriz ubicada en Brasil, y en las filiales extranjeras se aprende a utilizarlas y adaptarlas al país y a cada localidad o ciudad. El proceso de adaptación es eminentemente local, es decir, puede abarcar un espacio muy específico en el que las fronteras geográficas definen límites más allá de los geográficos dada la naturaleza virtual de las TIC.

La exploración se hace por medio de programas de búsqueda denominados “agentes inteligentes” para identificar perfiles y atributos del consumidor, calidad de los productos y servicios, el precio, la cantidad, los tiempos de entrega, los plazos para realizar los pagos. Estos atributos van a influenciar el resultado de la compra o negociación más allá del precio. La empresa de compras en línea (ECL) ofrece una interfaz y no tiene acceso a catálogos de productos y servicios, ya que solo figura la promoción a corto plazo en la página web como parte de la publicidad. También puede prestar servicios complementarios como gestión de pagos electrónicos, logística y acceso a los catálogos de los distintos suministradores de determinados productos y/o servicios. Es decir, es una empresa intermediaria entre las empresas proveedoras y los usuario-clientes, y las ventas se realizan directamente con los consumidores finales por medio del comercio electrónico B2C (véase figura 2).

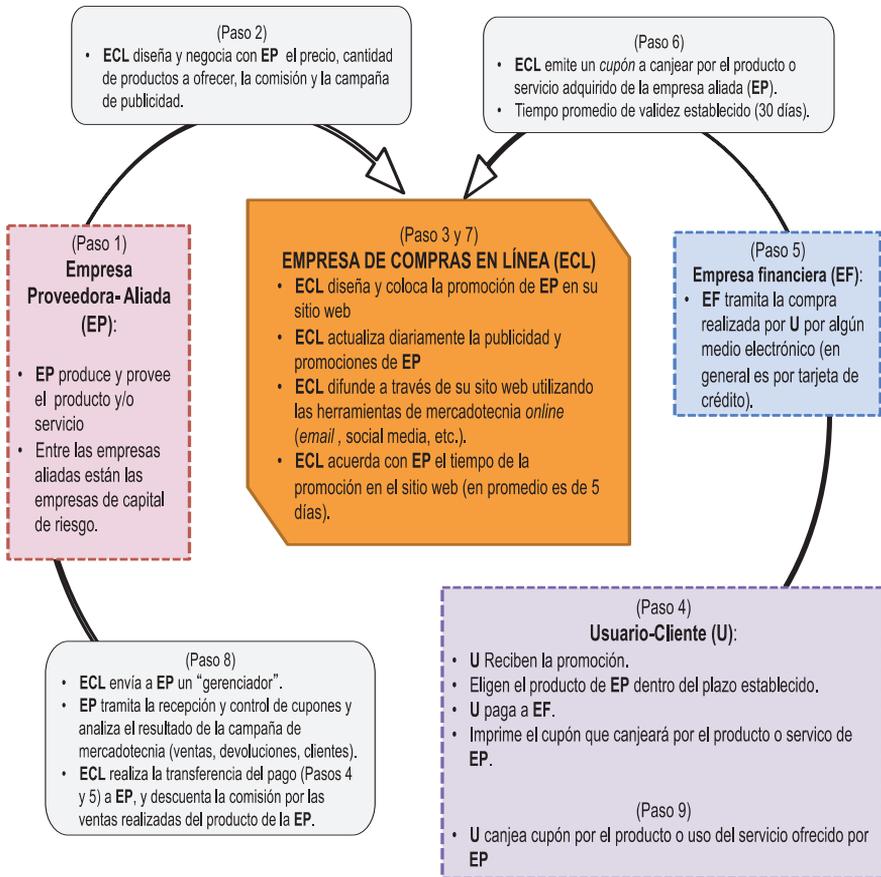
Diariamente la ECL publica promociones de productos o servicios de varios rubros con altos porcentajes de descuento, durante - como máximo - cinco días en línea. Los canales de comunicación de la oferta son la mercadotecnia digital, que es rápida y focalizada y proviene de redes sociales como *Facebook* y *Twitter*.

---

*4 Por ejemplo, en Argentina, a principios del año 2012 se lanzó una promoción de la empresa de venta de hamburguesas Mc Donald's por medio de la página web de Pez Urbano en Bahía Blanca, y en 24 horas habían vendido más de dos mil cupones. Esa promoción fue tan exitosa que la mantuvieron por varios días más.*

*5 Para mayor detalle acerca de los modelos de negocio en internet véase Marquina (2012).*

**Figura 2:** La estrategia y modelo de negocio de las empresas de compras en línea



**Fuente:** Elaboración propia

Una vez que el usuario-cliente elige la promoción efectúa la compra con tarjeta de crédito a través de otra empresa (empresa de mercado libre) y se le envía un cupón con un código único y un período de validez, el que deberá presentar en el establecimiento de la empresa proveedora-aliada que ofrece el producto o servicio, al momento de utilizar el beneficio. Pez Urbano cobra una comisión de las ventas que llega a ser de hasta un 50 %. Al solo aceptar pagos con tarjeta de crédito se selecciona y segmenta un mercado de medio a alto nivel adquisitivo, para garantizar que una vez que el cliente compra el producto o servicio a través de la promoción adquiera el producto al 100 %, a diferencia de otras empresas que permiten el pago en efectivo y no segmentan el mercado. Al interactuar y enviar promociones a clientes registrados estos atraen a otros, lo que mejora la fidelidad del cliente inicial (véase figura 2).



Pez Urbano utiliza dos plataformas. Una como medio de pago: *Mercado Pago*; otra de reservas *en línea*: *Bukeala*, que es la más grande del mundo. Con ambas se habilita al usuario para que una vez que realiza su compra pueda autorreservar su turno en lugares disponibles. Esta respuesta automática da flexibilidad en la programación en el uso y entrega del bien o servicio. Además, las empresas proveedoras pueden acceder al “gerenciador” de la empresa Pez Urbano, a través del cual pueden visualizar y gestionar la venta de cupones y su canje, y establecer perfiles de compra de cada usuario-cliente.

Las campañas de mercadotecnia cada vez son más personalizadas, lo que se logra con la base de datos de usuarios-clientes que el sistema genera o bien con discriminar qué promociones irán destinadas a qué segmento. Las promociones y campañas de publicidad han sido exitosas si se comparan con las campañas de mercadotecnia tradicionales (radio, diario, folletería, etc.), ya que han logrado alcanzar frecuentemente un alto *top of mind*.<sup>6</sup>

### 3.3 Los recursos y capacidades de la empresa

En Pez Urbano la “tecnología incorporada” está en los sistemas operativo, físico o intangible, y la “tecnología no incorporada” en el conocimiento de las personas y en las técnicas y herramientas adaptadas. La “tecnología incorporada” se ve reflejada en todos los avances relacionados con Internet, como es el desarrollo de software y de los programas de gestión en línea o plataformas utilizados.

Los activos tangibles en Pez Urbano son de fácil adquisición, por lo que no representan una ventaja competitiva. Los más importantes están ubicados en el área de Mercadotecnia y son buscadores, displays<sup>7</sup>, redes de afiliados, correo electrónico y redes sociales como *Facebook* o *Twitter* (ver Tabla 2).

Entre la infraestructura y equipos para operar Internet están el software que utiliza programas como *Bukeala*, el software de gestión en línea y el gerenciador de las empresas proveedoras, programas que permiten analizar la base de usuarios-clientes y discriminar el envío de promociones con base en sus gustos, entre otros, mediante los cuales optimiza el servicio brindado.

Entre los equipos (*hardware*) están las PC de escritorio para todo el sector administrativo (equipado con *webcams* y auriculares para la comunicación en línea con las filiales de la empresa en el interior del país), PC portátiles para

---

<sup>6</sup> La medición de la inversión a través del Rendimiento sobre la inversión (ROI) no es exacta, ya que la mayoría de las veces no hay forma de determinar qué cantidad de usuarios-clientes son resultado de la publicidad.

<sup>7</sup> Algunos de los displays pueden consultarse en los periódicos, como por ejemplo en [www.labrujula24.com](http://www.labrujula24.com), en Bahía Blanca, Argentina.

los equipos de ventas (también equipados con *webcams* y auriculares). Todas las PC con acceso libre a Internet. También cuentan con teléfonos inteligentes (*smartphones*) con acceso libre a Internet, para todos los empleados de la organización.

**Tabla 2:** Recursos y capacidades de la empresa

Medios de operación	Características
Buscadores	Son una nueva forma de dar información a usuarios-clientes sobre promociones, descuentos y ofertas en ciertos productos a través de empresas de búsqueda como Google.
Displays	Se utilizan para fortalecer el posicionamiento en segmentos específicos, aumentar la presencia en la web y capturar la atención de usuarios-clientes a través de anuncios gráficos.
Redes de afiliados	Son un medio cautivo que permite cuantificar el tamaño potencial de mercado y tener presencia en nichos específicos.
Correo electrónico	Medio para difundir en forma diaria y masiva diversas ofertas y avisos automáticos a clientes. Son un medio eficiente y económico.
Redes sociales: Facebook o Twitter	Por este medio se hace factible mantener a los clientes y se difunden masivamente las ofertas aprovechando los espacios de comunicación, participación e interacción.

**Fuente:** Elaboración propia

Un recurso adicional es contar con un flujo de efectivo inmediato, ya que Pez Urbano le realiza la transferencia de dinero de las ventas a la empresa proveedora-aliada. Este aspecto se negocia entre ambas empresas, pero se lleva a cabo antes de que finalice la campaña de mercadotecnia, es decir, antes del intercambio total de bienes o servicios. La política de pago considera un financiamiento que va de dos semanas a un mes y medio. Otro aspecto relevante es que la empresa recibe financiamiento de grandes grupos inversores de capital de riesgo como *Monashees*, *Benchmark Capital*, *General Atlantic* y otras empresas financieras que administran fondos y apoyan la labor de tesorería como *Tiger*, *Morgan Stanley Investment Management* y *T. Rowe Asociados Price, Inc.*

#### 4. Discusión y lecciones: innovación intraempresa y en redes

En este apartado enfatizamos una reflexión acerca del estudio de caso analizado con base en el marco analítico utilizado y que nos permite acercarnos a la comprensión del fenómeno de la innovación y las estrategias

de comercio electrónico en las empresas de compras en línea y, por ende, en el mercado digital.

#### ***4.1 La innovación en la empresa. Activos intangibles y aprendizaje***

La innovación en la empresa abarca los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, y que en forma destacada se focaliza en los empleados, su estructura organizacional y los mecanismos de aprendizaje que ha implantado a lo largo de su vida.

##### *Ciberempleados y estructura organizacional autoadaptable*

En Pez Urbano el factor fundamental que genera mejoras en la competitividad y posicionamiento en relación con su competencia es la presencia y gestión de activos intangibles. La empresa ha logrado implantar una cultura del aprendizaje y capacitación continua, basada en el personal que mejora su cualificación continuamente. Los empleados por lo general son multihabilidades, lo que facilita la rápida solución de problemas que surgen con los usuarios-clientes o con las empresas proveedoras.

Los avances en la tecnología le permiten tener una estructura flexible y autoadaptable a las condiciones de la demanda y la oferta. Al ser tanto los dueños como los empleados personas jóvenes, se ha fomentado entre ellos un ambiente de creatividad, generando ideas nuevas y creativas. Los ciberempleados, sobre todo los de las áreas de venta, llevan a cabo un trabajo sin horarios específicos ni lugar físico laboral. La empresa los equipa con PC portátiles, teléfonos celulares conectados las 24 horas del día, apoyados por sistemas y software de gestión en línea, tanto propios como otros disponibles en la web, *Skype* o correo electrónico, a través de los cuales informan a las otras áreas de publicación, redacción, finanzas y a los clientes. Con una estructura conectada en red se comparte más información dentro de cada división y departamentos. Los empleados son más propensos a compartir abiertamente ideas e información para beneficio de la empresa, lo que incide en una creciente cultura de confianza. Esta estructura permite que se genere un aprendizaje colectivo, ya que la información se comparte más rápida y menos jerárquicamente, la colaboración entre áreas es más usual y las tareas se abordan con más frecuencia de manera programada.

##### *Aprendizaje y adaptaciones de las herramientas digitales*

Peixe Urbano (Brasil) transfiere a sus filiales, en este caso a sede Pez Urbano en Argentina, los programas, plataformas, softwares, políticas y lineamientos. A medida que Peixe Urbano Brasil va innovando con nuevos instrumentos se los transmite a Pez Urbano Argentina, comenzando el proceso de adaptación

y aprendizaje de la tecnología no incorporada, tanto por parte de la empresa como de los propios usuarios-clientes.

El aprendizaje se originaa medida que la empresa utiliza las nuevas herramientas. Una vez que ambas partes hacen rutinarios sus procesos, la herramienta deja de generar valor y se hace necesario adaptarla o mejorarla, como es el caso de la plataforma *Bukeala* que fue mejorada en la filial de Argentina, incorporandonuevos procedimientos y operación. Lo mismo ocurrió con la herramienta para la “firma electrónica”.

#### **4.2 La innovación abierta: las redes con usuarios-clientes y proveedores**

La innovación de la empresa también proviene de fuentes externas como son los clientes y proveedores, en donde la propia empresa actúa como uno de los nodos en la cadena de valor de compras en línea.

##### *El usuario-cliente: un ciberconsumidor*

El usuario es un nuevo tipo de cliente: el “ciberconsumidor” (*e-customer*) que se integra a un nuevo mercado, en donde la ECL se convierte en el nodo que lo vincula con las empresas proveedoras. Los ciberconsumidores interactúan cada vez más por medios digitales con otras personas de todo el mundo y tienden a crear comunidades por medio de redes sociales en las que se comparten datos, información, sentimientos y valores.<sup>8</sup> En China, Estados Unidos, Japón, Alemania y el Reino Unido existen poco más de 700 millones de ciberconsumidores.

La interactividad con los usuarios-clientes se registra cuando el usuario canjea el cupón. Esta información se acumula con la recibida de las recomendaciones de los usuarios-clientes a través de las redes sociales, permitiendo que la empresa aprenda y mejore constantemente sus procesos y las herramientas de sus sitios web.

Al compartirse las promociones en las redes sociales se crea una red de aprendizaje en la que los usuarios-clientes expresan sus experiencias, alentando o evitando próximas compras. Dada esta interacción, los usuarios-clientes se convierten en una fuente de conocimientos relevante para la ECL.

El éxito de cada nueva herramienta depende en gran medida de que los usuarios-clientes puedan utilizarla de forma fácil y, sobretudo, les genere

---

<sup>8</sup> Facebook se ha convertido en una empresa líder en los medios electrónicos de comunicación, ya que en 2011 ocupó el 30% del tiempo de navegación de los internautas (*América Economía Intelligence*, 2012).



valor, por lo que grandes avances tecnológicos pueden tener mucho éxito en Brasil y no generar valor en Argentina o, en ciertas ocasiones, no ser aplicada en algunas ciudades, debido a que los usuarios-clientes son más reacios a aprender. La innovación abarca también el servicio de publicidad en línea, las innovaciones tecnológicas integradas a las máquinas (TIC) y al servicio brindado, así como también los aspectos propios del proceso de vinculación con la empresa proveedora-aliada y con los usuarios-clientes, lo que conlleva innovar organizacionalmente. La innovación se refleja asimismo en mejores usos del Internet, del software, de los programas de gestión y de la plataforma para aprovechar las redes sociales.

*La empresa de compras en línea: un nodo innovador en la cadena de valor*

Las ECL se están convirtiendo en un nodo fundamental para que muchas empresas productoras tradicionales y empresas proveedoras, sobre todo de servicios, logren colocar sus productos en un mayor número de clientes.

La ECL logra, negociando con la empresa proveedora, que el cliente obtenga seguridad y flexibilidad en el proceso de compra y en la comodidad para hacerlo con una accesibilidad rápida, una transacción fiable y sencilla y una respuesta rápida y segura. La empresa proveedora a cambio de un mayor volumen de ventas reduce considerablemente el precio, asumiendo el riesgo de una posible reducción en su margen de rentabilidad.

La ECL usa la información de los usuarios-clientes proveniente de las redes sociales (*Facebook o Twitter*) estimando la calidad y demanda del producto ofrecido, ajustándose en forma inmediata a los diversos perfiles de sus usuarios-clientes, y si es necesario redefiniendo las condiciones de negociación con las empresas proveedoras, estableciendo así una estrategia orientada al mercado y en particular al cliente. La mercadotecnia en línea es flexible, lo que permite hacer ajustes constantes en las promociones que están en línea, cosa que es inviable en otros medios de publicidad. Internet y otros canales electrónicos también pueden reducir los costos y aumentar la rapidez y eficiencia.

Coincidimos con Fowler y Chistakis (2010) al señalar que el Internet se ha convertido en un transmisor de ideas, pensamientos e intercambios de información y datos mayor que el contacto cara a cara, y que ha sido tal el impacto que los nuevos modelos de negocio de comercio electrónico han llegado a asemejarse, combinando y creando un sentimiento de comunidad en el que todas las partes se benefician. Es decir, es un medio que está redefiniendo las estrategias organizacionales, tecnológicas y mercadológicas como respuesta para atender al nuevo perfil del consumidor, cada vez más diferenciado e informatizado.

## 5. Conclusiones y reflexiones finales

El Internet ha creado e impulsado múltiples innovaciones en las empresas. El comercio electrónico es una innovación mercadológica que está revolucionando las estrategias de las empresas, sobre todo en aquellos mercados de compras en línea. Peixe Urbano es una empresa que ofrece un servicio innovador con una alternativa nueva y creativa de intermediación entre las empresas y sus clientes, valiéndose de los avances tecnológicos como Internet, nuevos softwares y las TIC, por medio de la mercadotecnia digital. La empresa ha creado y adaptado estructuras y estrategias de comercio electrónico exitosas que le han permitido competir en un mercado cada vez más global y digital, tal como lo evidencia la presencia de filiales en distintos países de América Latina.

Las lecciones teórico-analíticas y empíricas a partir de las cuales se caracteriza y explica el proceso estratégico de comercio electrónico de una empresa especializada en el mercado de compras en línea son de dos tipos: una interna y otra abierta o en red con otros agentes. A nivel interno, la empresa ha creado un ambiente de aprendizaje continuo, en el que los empleados han mejorado los recursos e instrumentos orientados a la mejora de la página web de la empresa. Esto lo han logrado a partir de una estructura dual en la que los empleados del área de mercadotecnia son un factor clave para asegurar que el producto y servicio de las empresas proveedoras llegue a los clientes. La innovación más importante es el diseño de una página web con una interfaz sencilla y fácil de usar por los ciberconsumidores y las empresas proveedoras y financiadoras, lo que está relacionado con la propia demanda y el cambio en los patrones de consumo de los clientes, lo que a su vez refleja la dinámica tecnológica propia de la era digital o del conocimiento.

A nivel externo la innovación abierta ha sido muy importante para la empresa, ya que la relación con clientes y proveedores ha sido un factor determinante para que la empresa haya innovado al utilizar datos, información y conocimientos que le han permitido acumular capacidades productivas y tecnológicas claves. Esta dinámica innovadora en la empresa evidencia los cambios en el tipo de demanda que cada vez más utiliza internet para conocer no solo el producto, sino también acceder a precios más bajos. Estas innovaciones están cambiando no solo la manera de comunicación y los medios publicitarios, sino también los mercados, el perfil de los consumidores y de las empresas prácticamente en forma instantánea y en horario continuo, lo que flexibiliza la forma de hacer negocios en el mundo. Es de destacar el surgimiento del ciberconsumidor que utiliza continuamente las redes sociales digitales y las TIC -como Internet- como forma de comunicación social y de consumo a través de las compras digitales. Los ciberconsumidores, al estar más informados, son más exigentes respecto a los productos que demandan.



La innovación en la mercadotecnia por el uso del Internet está generando importantes cambios en las formas de comprar y vender, lo que ha hecho más fácil, barato y accesible el acceso a ciertos bienes y servicios, como lo muestra el estudio de caso analizado. La importancia del comercio electrónico en estas nuevas empresas de compras colectivas ha sido determinante en el crecimiento del comercio a nivel mundial y en particular en aquellos países latinoamericanos como Brasil, Argentina o Méjico. Se trata de una nueva sociedad con más acceso a la información y en donde las empresas son un nuevo nodo de la era digital, que muestran una nueva dinámica de aprendizaje colectivo, en la que no solo son inventores los empleados de la empresa, sino también y en forma muy importante los usuarios-clientes. Este hallazgo conlleva reflexiones y preguntas acerca del carácter colectivo de las innovaciones y de cómo estas crean y distribuyen o reparten la riqueza en la actual era digital.

## Referencias Bibliográficas

- AMÉRICA ECONOMÍA INTELLIGENCE. Comercio electrónico mueve cerca de US\$70.000M en América Latina(2014). Disponible en internet: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/comercio-electronico-mueve-cerca-de-us70000m-en-america-latina>. Consultado 12.12. 2014.
- AMÉRICA ECONOMÍA INTELLIGENCE. Estudio de Comercio Electrónico de América Latina en 2012, América Economía (2013). Disponible en internet: [http://www.einstituto.org/site/wpcontent/uploads/2012/08/Visa\\_America\\_Economia\\_Estudio\\_Regional\\_2012\\_eCommerce.pdf](http://www.einstituto.org/site/wpcontent/uploads/2012/08/Visa_America_Economia_Estudio_Regional_2012_eCommerce.pdf). Consultado 5.05.2014.
- ESPAÑA. Asociación Española de la Economía Digital. Libro blanco del comercio electrónico. Guía práctica de comercio electrónico para Pymes, (s/f). Asociación Española de la Economía Digital.
- BUENO, Eduardo. (2008) La sociedad del conocimiento: Una realidad inacabada,(pp 25-55). En MICHELI J., E. MEDELLÍN, A. HIDALGO y J. JASSO (coord.) Conocimiento e innovación: Retos de la gestión empresarial, Plaza y Valdes, Universidad Autónoma Metropolitana, Facultad de Contaduría y Administración-UNAM y Asociación Latinoiberoamericana de Gestión Tecnológica-Alltec, Méjico.
- ARGENTINA. Cámara Argentina de Comercio Electrónico, CACE. (2011). Estudio Integral de Comercio Electrónico y Consumo Online de Argentina. Disponible en internet: <http://www.slideshare.net/fullscreen/cacearg/resumen-ejecutivo-estudio/1>. Consultado 25.11. 2012.
- ARGENTINA. Cámara Argentina de Comercio Electrónico, CACE (2012). La enseñanza en la era digital llegó también a los dispositivos móviles. Disponible en internet: <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>. Consultado 23.03.2013.
- ARGENTINA. Cámara Argentina de Medios. (2014).Argentina tiene el mayor porcentaje de compradores.Disponible en <http://www.agenciasdemedios.com.ar/prensa/argentina-tiene-el-mayor-porcentaje-de-compradores-online-de-la-region/>. Consultado 15.12.2014

- CASTELLS, Manuel. (1999). La era de la información. Economía sociedad y cultura. La Sociedad Red, Vol. 1, p.590. Méjico D.F: Siglo XXI.
- CHESBROUGH, Henry.(2009). Innovación Abierta. Nuevos imperativos para la creación y el aprovechamiento de la tecnología. Madrid: Plataforma Empresa. Pp.451.
- CORONA, Leonel y JASSO Javier. (2005), "Enfoques y características de la Sociedad del Conocimiento. Evolución y perspectivas para México", (pp. 9-40). En SÁNCHEZ, Germán et al. (compiladores): Innovación en la Sociedad del Conocimiento, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Universidad Nacional Autónoma de México, Red de Investigación y Docencia en Innovación Tecnológica, Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales-IPN, Méjico.
- CORTÉS, Marc. Entrevista, ESADE. (2011), Disponible en Internet: <http://prensa.esadeblogs.com/12/28/el-profesor-de-esade-marc-cortes-augura-que-2012-sera-el-ano-de-la-%E2%80%9Cexplosion-de-las-compras-colectivas%E2%80%9D-por-Internet/>. Consultado 28.05.2013.
- FORAY,David y LUNDVALL, Bengt.(1996), "The knowledge-based economy: from the economics of knowledge to the learning economy", en OECD, Employment and Growth in the Knowledge-Based Economy, Paris: OECD.
- FORERO, Clemente Estudio\_Regional\_2012\_eCommerce.(2012).Disponible en internet: [http://www.einstituto.org/site/wp-content/uploads/2012/08/Visa\\_America\\_Economia\\_Estudio\\_Regional\\_2012\\_eCommerce.pdf](http://www.einstituto.org/site/wp-content/uploads/2012/08/Visa_America_Economia_Estudio_Regional_2012_eCommerce.pdf). Consultado 9.02.2013.
- FOWLER Jamesy CHISTAKIS Nicholas. (2010) Conectados, el sorprendente poder de las redes sociales y cómo nos afectan. Madrid: Taurus. Pp. 161.
- FREEMAN, Christopher. (1974), La teoría económica de la innovación industrial. Madrid: Alianza Editorial. Pp.403.
- GALBRAITH, John Kenneth, (1968), El Nuevo Estado Industrial, Barcelona: Editorial Ariel.Pp.23.
- INTERNET WORLD STATS(2001) A 31 de diciembre de 2014 Disponible en internet: <http://www.internetworldstats.com>. Consultado: 23.06.2015.
- JASSO, Javier.(1993) Un nuevo paradigma en la mercadotecnia internacional. En: Emprendedores, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, Méjico. Pp.19-22
- JASSO, Javiery MARQUINA Lourdes. (2013).Innovación en los servicios. Problemática y reflexiones en el sector de la salud pública en México (pp. 179–221). En: DEL VALLE María del Carmen, MARIÑO Ana y NÚÑEZ Ismael. (coordinadores), Ciencia, Tecnología e Innovación en el Desarrollo de México y América Latina. Tomo II. Dinámicas de Innovación y aprendizaje en territorios y sectores productivos. Ciudad de Méjico, Editorial: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, Méjico.
- JASSO Javier. (2013) "Innovación, violencia y seguridad: impacto y escenarios para las empresas en México", En: Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis, Academia de Ciencias Administrativas, 7(1), 231-226, Ciudad de Méjico.
- JASSO, Javier.(1998)"De los sistemas nacionales a los supranacionales y subnacionales de innovación: Propuesta analítica y conceptual". En: Revista de Economía y Empresa, VII(34), 115-131, Girona: Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa.



- JASSO, Javier. (2004, enero-abril), "Relevancia de la innovación y las redes institucionales". En *Aportes*, año IX(25), 5-18. B. Puebla: Universidad Autónoma de Puebla.
- KELLY, Kevin.(2011) "Del mono al Iphone". En *Revista Gestión*, vol. XVI, Noviembre – Diciembre. Disponible en internet: <http://www.wobi.com/es/articles/del-mono-al-iphone>. Consultado 14.10.2013
- MARQUINA, Lourdes. (2012), *Gobernanza global del Comercio en Internet*, Primera Edición, Instituto Nacional de Administración Pública, Ciudad de Méjico, Pp.393.
- MICHELI, Jordy. (2012) De la economía industrial a la economía de servicios: Toyota y su crisis particular (pp. 65-82). En: MICHELI Jordy, MEDELLIN Enrique, JASSO Javiere HIDALGO Antonio (coordinadores), *Innovación y crisis. Trayectorias y respuestas de empresas y sectores*. M. A. Porrúa, UAM, Ciudad de Méjico.
- MINDSHARE ARGENTINA. (2012), *Estudio del mercado de cupones*, 1ª. Ed. Mindshare, Argentina.
- ON LINE BUSSINES SCHOOL. (2014), *El Comercio Electrónico 2014*, OBS. Disponible en internet:<http://www.obs-edu.com/noticias/informe/el-589-de-las-empresas-espanolas-tienen-pagina-web/> Consultado 29.11.2014.
- PEIXE URBANO. (2014) Disponible en internet: <https://www.peixurbano.com.br/> Consultas 18.10.2012; 28.11.2012; 8.01.2013; 11.04.2014.
- PEZ URBANO.(2014) Disponible en internet: [www.pezurbano.com.ar](http://www.pezurbano.com.ar) Consultas 18.10.2012; 28.11.2012.
- SCHUMPETER, Joseph.(1912), *Teoría del Desarrollo Económico*. 5ª. reimpresión a la 1ª. edición, 1978. Ciudad de Méjico: Fondo de Cultura Económica. Pp. 254
- SCHUMPETER, Joseph. (1942), *Capitalismo, Socialismo y Democracia*. Primera Edición Madrid: Ediciones Orbis, 1963. Pp.300
- TORRES, Arturo, JASSO, Javier y FLORES Claudia.(2011) Capacidades empresariales, innovación y ciclo de vida en empresas base tecnológica en México, (pp. 483-502). En ABOITES Jaime y CORONA Juan Manuel (coordinadores), *Economía de la Innovación y Desarrollo*. Ciudad de Méjico: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

Para citar este artículo:

**Jasso, S. J. & Matarazzo, J.** (2016). *Innovación e Internet. Estrategias de comercio electrónico en una empresa multilatin.* Teuken Bidikay Vol. 7 N° 8. Pp. 171-190

