

**ESTRATEGIA E INNOVACIÓN PARA COMPETIR EN LA
ERA DIGITAL: LAS EMPRESAS DE COMPAS EN LÍNEA
EN AMÉRICA LATINA**

Área de investigación: Informática Administrativa

Sergio Javier Jasso Villazul

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México

unam.div@gmail.com

Juliana Belen Matarazzo Monteoliva

Departamento de Ciencias de la Administración
Universidad Nacional del Sur
Argentina

matarazzojuliana@yahoo.com.ar

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

ESTRATEGIA E INNOVACIÓN PARA COMPETIR EN LA ERA DIGITAL: LAS EMPRESAS DE COMPAS EN LÍNEA EN AMÉRICA LATINA

Resumen

Este trabajo analiza el uso de internet como herramienta de competitividad internacional en nuevas empresas digitales como son las “empresas de compras en línea”¹ que en sí mismas son una innovación y tienen características muy vinculadas a la propia dinámica digital: flexibilidad, rapidez, viralidad, amplitud, y es un medio que está redefiniendo los esquemas organizacionales, tecnológicos y mercadológicos como respuesta para atender al nuevo perfil de consumidor cada vez más diferenciados e informatizados. El estudio se basa en una empresa líder de compras colectivas en línea latinoamericana que opera en Argentina y cuya sede está en Brasil con presencia en diversos países de América Latina, como Colombia, Chile, México y Perú. La principal conclusión es que con el surgimiento y difusión del internet ha habido importantes innovaciones en las empresas y en los consumidores que se reflejan en nuevas formas del mercado.

El trabajo se integra de cuatro apartados. En el primero se plantea el problema de investigación y se presenta el marco de análisis. En el segundo se conceptualiza y contextualiza el tema a estudiar identificando el alcance y desarrollo del internet y las empresas en Latinoamérica. En el tercer apartado se presenta el análisis de la empresa Pez Urbano Argentina S.A. Por último, se plantean las conclusiones.

¹ Estas empresas de comercio electrónico también son llamadas “empresas cuponeras”.



ESTRATEGIA E INNOVACIÓN PARA COMPETIR EN LA ERA DIGITAL: LAS EMPRESAS DE COMPAS EN LÍNEA EN AMÉRICA LATINA

1. El problema de investigación y marco de análisis

En la actualidad el uso de Internet en las actividades cotidianas de las empresas y personas es cada vez más generalizado y está siendo parte del quehacer cotidiano. Sin embargo este uso generalizado de Internet en las empresas es reciente. Algunos autores consideran que data de los años 90, ya que si bien Internet surge durante la Segunda Guerra Mundial, su uso se limitaba a instituciones militares y algunas aplicaciones en los años 1970 y 1980 en técnicas de pronósticos (Bueno, 2012, Dutta, 2012, Marquina 2012).

El desarrollo tecnológico por medio de las TIC ha sido de una amplia difusión, dada la creciente homologación de estándares y normas a través de las ISO y de su incidencia en la productividad, velocidad y reducción de costos en los servicios de comunicación y transmisión de información, datos e imágenes. Con la creación de la *Word Wide Web* y los navegadores en la década de 1990, Internet se transformó de una herramienta de comunicación a una tecnología revolucionaria, que ha incidido en las operaciones de las empresas a través de redes que conectan a personas y compañías (Castells, 2001). El *Wall Street Journal* describió a Internet como "... la cadena de redes que es, en general, la forma más fácil y barata de que los negocios se comuniquen electrónicamente con el mundo exterior" (Kotler y Armstrong, 2008).

El uso de las TIC y en particular del Internet ha sido uno de los elementos primordiales de la denominada Sociedad del Conocimiento, en el que los datos e información interactúan en redes interconectadas que posibilita la comunicación en forma virtual acercando las acciones cognitivas de personas, empresas y comunidades lejanas. La Sociedad del Conocimiento se define a partir de una doble capacidad social que surge de las posibilidades tecnológicas de las TIC y de la organización social de la ciencia y la tecnología para la solución de los antiguos y nuevos problemas surgidos a partir de una nueva dinámica productiva, tecnológica y económica (Corona y Jasso, 2005). Foray y Lundvall, (1996) señalan que "la revolución de las TIC y la *Economía basada en el conocimiento* son dos fenómenos correlacionados, ya que las TIC ofrecen a la *Economía basada en el conocimiento* una nueva infraestructura tecnológica la cual cambia radicalmente las condiciones para la producción y distribución del conocimiento".

Las empresas y sus áreas de mercadotecnia han impulsado nuevas formas de llegar y atender al consumidor. Está revolucionando la manera en que las compañías crean valor para sus clientes y cultivan relaciones con ellos. Las estrategias centradas en el cliente dadas estas nuevas tecnologías esta redefiniendo la mercadotecnia global (Kotler y Armstrong, 2008). El uso de Internet, por las redes sociales como *Facebook* o *Twitter*, es un medio de comunicación entre las personas y empresas que cada vez más tiene mayores usuarios. Las organizaciones, en su intento de mejorar su posicionamiento y lograr incrementar sus ingresos, han tenido que ir adaptándose a estas herramientas. Cada vez más las empresas utilizan los sitios web como forma de publicidad por medios electrónicos y



acceso a clientes y mercados.

Los negocios electrónicos se pueden definir como el uso de automatización y comunicaciones para llevar a cabo transacciones comerciales, que implican el uso de plataformas electrónicas para operar. El comercio electrónico consiste en procesos de compraventa apoyados por medios electrónicos, primordialmente por Internet. Es el más específico de los negocios electrónicos e incluye el mercadotecnia en línea y las compras electrónicas. Las empresas de compras colectivas son empresas de comercio electrónico, que realizan mercadotecnia en línea, y forman parte de las denominadas B2C “*Business to Consumers*”, donde se produce la venta en línea al consumidor final.

La *World Wide Web* ha evolucionado de ser listas de ficheros a esquemas más flexibles, simples, y didácticos que permiten encontrar en forma muy rápida millones de páginas *web*². Internet se está convirtiendo en una importante herramienta para la mercadotecnia ya que comparado con otros medios es más barato, y la cobertura es mundial. Además, como señala Emmerly (1998) aunado a las redes sociales las comunidades *online* están cambiando la forma de comprar y con el surgimiento de *Facebook* y *Twitter* hace menos de una década, el impacto ha sido mucho más generalizado. Con Internet, la información sobre los mercados fluye más rápidamente que en ningún otro medio. La rapidez para llegar a nuevos espacios geográficos o para realizar nuevos negocios es formidable. Internet ha facilitado a las empresas oportunidades para comercializar y vender productos y servicios en todo el mundo, como también la posibilidad de construir relaciones y vender productos y servicios de negocio a negocios (Rico y Doria, 2003). Las empresas, al utilizar esta herramienta como medio de comunicación con sus clientes, cambia radicalmente la manera de gestionar y hacer mercadotecnia. Los consumidores de Internet difieren de los consumidores tradicionales en sus enfoques de compra y en sus respuestas a la mercadotecnia.

El trabajo analiza el fenómeno de la innovación a partir del estudio de caso de la empresa Pez Urbano que está especializada en mercadotecnia *online* y ofrece a sus usuarios ofertas de productos y servicios. Se realizaron entrevistas a ejecutivos de cuenta y de capacitación³. Pez Urbano es una empresa brasileña que opera en varios países de Latinoamérica, que crea una nueva herramienta de mercadotecnia que permite a las empresas productoras acceder a mercados masivos en forma rápida. El estudio se basó en entrevistas a profundidad realizadas al personal de la sede en Argentina.

² Los primeros usuarios de Internet eran científicos expertos en ingeniería de sistemas. Al generalizarse el uso de internet, los usuarios se han diversificado sobre todo a usuarios de computadoras, en su gran mayoría cada vez más jóvenes y conocedores de las TIC. En la actualidad la amplia difusión y madurez alcanzada por la web es tal, que los usuarios son de un amplio rango de edades y niveles socioeconómicos y culturales, lo que hace que sea más diversa y popular. A pesar de ello, el acceso sigue siendo desigual dada las diferencias en la calidad, costo y amplitud de la banda ancha y de los medios para navegar (teléfonos móviles, PC, etc.).

³ Las entrevistas se realizaron durante el año 2012.



2. Internet, comercio electrónico y compras en línea⁴.

El Libro Blanco sobre comercio define al comercio electrónico como “...todo tipo de negocio, transacción administrativa o intercambio de información que utilice cualquier tecnología de la información y las comunicaciones. Desde la perspectiva empresarial, va desde la simple compra diaria hasta los complejos sistemas que completan el ciclo comercial”.

A nivel mundial ha habido un importante crecimiento del comercio electrónico y el consumo *online*, lo que refleja la dinámica de las empresas en este sector. En Argentina el crecimiento del comercio electrónico surge en 2001. En el año 2011 se produjo un crecimiento de 49,5%, respecto al año anterior, lo que evidencia el uso cada vez mayor de Internet como herramienta de consumo, no sólo para concretar las ventas de manera *online* sino para investigar, conocer más y descubrir productos. Las empresas locales y regionales están haciendo un gran trabajo para responder a esta demanda y esto ha hecho que el crecimiento supere lo esperado. El comercio electrónico ha alcanzado en 2011 ventas por \$2.683,56 millones de dólares, de las cuales \$2.465,81 millones de dólares son bajo la modalidad empresa a consumidor (B2C) y \$230 millones de dólares⁵ en operaciones entre consumidores (C2C). Esa cifra representa un crecimiento de 49,5% respecto del año anterior. El promedio de incremento interanual ha sido en los últimos 5 años del 48,0% y el crecimiento acumulado entre el año 2006 y fines de 2011 es del 504,0%. Esta cifra de ventas en línea representa un 14,4% del mercado total de TIC en Argentina, considerando productos y servicios de telecomunicaciones, infraestructura, Internet e informática: hardware, software, insumos y servicios.

Este crecimiento se explica por el continuo crecimiento del número total de usuarios de Internet en Argentina: de 3,7 millones de usuarios en 2001 a 30,5 millones a fin de 2011 y por el aumento de las conexiones de Internet: de 130 mil conexiones en 2001 a 5,7 millones en 2011, el crecimiento de las conexiones de Banda Ancha Móvil a más de 1,6 millones al finalizar 2011, y el desarrollo de los accesos semipúblicos (WIFI en bares, hoteles, etc.) y otras modalidades de conexión privadas y públicas por lo general gratuitas (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, CACE, 2012).

Este impulso en la infraestructura ha provocado un crecimiento sostenido de la proporción de usuarios de Internet que realizan compras en línea: de un 10,0% aproximado en 2001 al 29,5% en 2011. Es decir, que en 2011 los compradores en línea llegaron a ser más de 9,0 millones de personas y ha habido un aumento constante de las empresas que comercializan en la red. Como causas de este aumento se pueden nombrar, el fuerte incremento de la variedad de rubros, productos y servicios ofrecidos; la mejora en la confianza y percepción de seguridad de las transacciones por parte de los usuarios de Internet; la satisfacción con las operaciones realizadas en esta modalidad de compra; y la aparición de más de 20 empresas de descuentos y clubes de compra en línea que favorecen el ingreso no sólo de

⁴ Este apartado está basado en el estudio realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. El mismo se llevó a cabo en el año 2011 a cargo de la consultora Prince & Cooke.

⁵ Tipo de cambio 4.32 pesos argentinos por dólar. Consultado en http://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar_historico_2011.php (Abril 2013).



nuevos usuarios a esta modalidad, sino de Pymes y comercios de rubros de productos y servicios que no comercializaban en línea su oferta (*op cit.*).

El monto de ventas de las empresas cuponeras en 2011 fue de 81 millones de dólares (Mindshare Argentina, 2012). El comercio electrónico en América Latina casi se duplicó en sólo dos años, registrando ventas por 43 mil millones de dólares durante 2011 y 30 mil millones de dólares en 2010. Se espera que para 2013 las ventas de comercio electrónico en Latam lleguen a 69 mil millones de dólares. Mientras que en 2009 los ingresos totales de B2C fueron en torno a los 22 mil millones de dólares, en 2012 la cifra fue de casi el doble (43 mil millones). Con respecto a las redes sociales, *Facebook* ocupa el 30% de los minutos *online* que pasaron los internautas en 2011, un aumento de 9,5% comparado con el año anterior, según las cifras de comScore (América Economía Intelligence, 2012)

En América Latina el crecimiento del e-commerce ha sido creciente, entre el año 2010 al 2011 fue del 43%. El ritmo de crecimiento ha sido incluso superior al de EUA que en el mismo periodo creció 14,4%. El tamaño en ventas del e-commerce mundial en 2012 – según un informe de Goldman Sachs– fue de 2 millones de dólares por cada segundo del reloj. China y Estados Unidos son los países más importantes. En América Latina 70% de los brasileños, argentinos y chilenos gasta menos del 10% de su presupuesto anual en compras *online*, 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* en América Latina, 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”⁶. Destacan por países Brasil, México, el Caribe y Argentina (ver Gráfica 1)

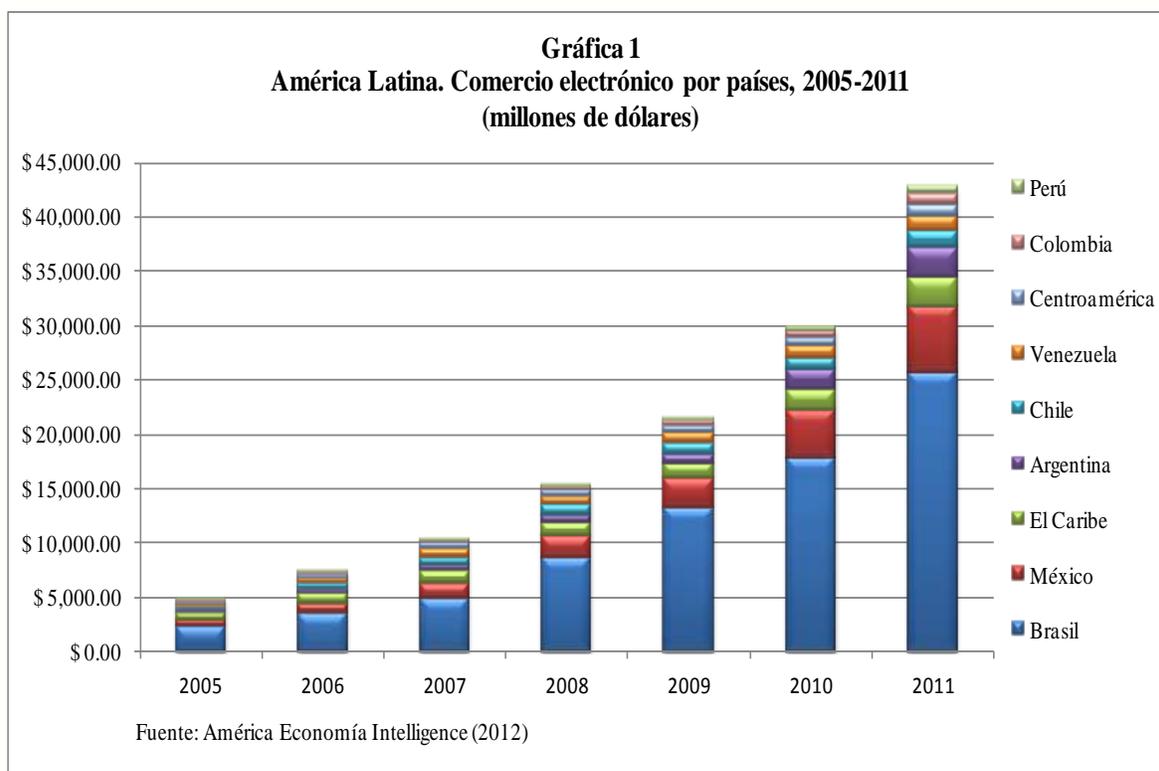
Los individuos interactúan cada vez más por medios digitales con otras personas de todo el mundo y tienden a crear comunidades por medio de redes sociales, en las que se comparten datos, información, sentimientos y valores. Diez de Castro et al (2001) sostienen que aquellas empresas que lograron combinar la innovación con tres principios del mundo de los negocios tradicional, adaptar las propuestas de valor a los segmentos, controlar las extensiones de las líneas de productos y de los modelos de negocios y evitar la tecnología de última generación, han logrado sobrevivir y crecer con éxito. Fowler (2010) afirma que el Internet se ha convertido en un mayor transmisor de ideas, pensamientos e intercambios de información y datos que el contacto cara a cara y que ha sido tal el impacto de la red que los nuevos modelos de negocio de comercio electrónico han llegado a asemejarse y combinarse, buscando así crear un sentimiento de comunidad y salir beneficiadas todas las partes.

Es decir vivimos en una era digital de un uso masivo de Internet también denominada “Sociedad del Conocimiento” que se basa en la incorporación del mismo como activo o recurso crítico en los procesos económicos de las organizaciones a través del cual las mismas logran crear la mayor parte del valor reconocido por el mercado mediante la

⁶ Una innovación que ofrece a sus usuarios una forma segura y más sencilla de pago, a través de *smartphones*, *tablets* y PCs, que no requiere de estar introduciendo información en cada transacción. Es un sistema agiliza el proceso de compra, lo que reduce el abandono prematuro de la venta.



utilización de recursos críticos para el proceso productivo de naturaleza intangible (Bueno, 2008) como son los servicios⁷



Ante estos hechos, han surgido nuevas empresas o bien las existentes han innovado sus estrategias de mercadotecnia para acceder a este nuevo segmento del mercado⁸. A través del uso de Internet es que surgen nuevas formas de consumir y por lo tanto de comercializar y de hacer mercadotecnia como son las Empresas de Compras Colectivas. (Cortés, 2011)⁹. Esto es válido también para la tecnología móvil, las redes sociales, lo que está cambiando la manera de comunicarnos y las conductas de consumo, tanto *online* como en tiendas físicas

⁷ Los servicios son bienes intangibles y en la actualidad 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. A pesar de la importancia del sector servicios, son escasos los avances teóricos realizados hasta ahora, si comparamos la literatura que se ha generado sobre la innovación en el sector manufacturero (Jasso y Marquina, 2011).

⁸ Según Schumpeter, 1954, la innovación tecnológica es la transformación de una idea ya sea en un producto nuevo o mejorado que se introduce en el mercado (innovación de producto o servicio), o en un proceso operacional que es adoptado en la industria y en el comercio (innovación de proceso). 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 J. (1998).

⁹ “El nuevo fenómeno de la compra colectiva en Internet”, <http://www.laopiniondemalaga.es/empresas-en-malaga/2012/07/08/nuevo-fenomeno-compra-colectiva-internet/518388.html> (Consultado en Noviembre, 2012).



(Forero, 2012)¹⁰

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

Las empresas de compras colectivas son un tipo de empresas dentro del *e-commerce*. Poseen un portal, o sitio web, donde diariamente se suben promociones de hasta el 90% de descuento de las distintas empresas de la ciudad o país, las cuales son enviadas a través del *e-mailing* a los miles de usuarios registrados en cada página. De esta manera, según el portal Infobae, el usuario se suscribe de manera gratuita a los sitios *online* donde se ofrecen los inusuales descuentos, y se informa de las ofertas del día a través de su mail o la red social que prefiera.

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 (sus Aliados) y sus clientes. Esta nueva empresa es creada por emprendedores latinoamericanos¹¹. Sus socios fundadores son: Julio Vasconcellos: primer gerente de *Facebook* en Latinoamérica; Emerson Andrade: gerente de productos y ventas corporativas de Microsoft; Alex Tabor: software architect de Power.com; y Luciano Huck: empresario y presentador de TV Globo. Los tres son jóvenes expertos y con conocimientos y experiencia en TIC y en particular en el diseño de portales y páginas web. La matriz se ubica en Brasil y tiene sedes en Colombia, Chile, Argentina, Perú y México lo que abarca 120 ciudades. Los usuarios inscritos al año 2012 son poco más de 25 millones, y 1.3 millones de seguidores en *Facebook*. Han publicado alrededor de 30 mil productos lo que ha representado ahorros por 406,504 millones de dólares. El mercado en Argentina representa aproximadamente el 10% 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. (ver Tabla 1).

¹⁰ http://www.einstituto.org/site/wp-content/uploads/2012/08/Visa_America_Economia_Estudio_Regional_2012_eCommerce.pdf (consultado en Febrero, 2013).

¹¹ Coincidimos con Torres A., *et al*. (2011), al señalar que los fundadores son "... individuos creativos (entrepreneur) que han sido los iniciadores de diferentes formas de asignación de recursos. El emprendedor es la personificación de la innovación, esto es, el individuo que lleva a cabo las nuevas combinaciones, es una gente que crea capacidades empresariales al cambiar las rutinas existentes".



Tabla 1		
La empresa de compras en línea. Características y desempeño al 2012		
Característica	Matriz	Filial argentina
Denominación	Peixe Urbano.	Pez Urbano
Inicio de operaciones	2010	2011
Sedes (países)	Brasil	Argentina, México, Colombia, Perú y Chile
Usuarios	25 millones	2 millones
Cupones vendidos	13 millones	400 mil
Presencia en grandes ciudades de Brasil, Argentina, México, Colombia, Perú y Chile (número)	120	11
Ofertas publicadas	30 mil	2.5 mil
Ahorro estimado al comprador (cliente)	406,504 millones de dólares	1,016 millones de dólares
Seguidores en <i>Facebook</i> (número)	1,268 mil	248 mil
Empresas competidoras	Groupon, KlikOnero Agrupate, entre otras.	

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 y social media, que le permite lograr incrementar la base de usuarios y generar mayores ventas en cada publicación. Entre la infraestructura y equipos para operar Internet están el software que utiliza programas como Bukeala, el software de gestión online, el gerenciador de los aliados, programas que permiten analizar la base de usuarios y discriminar el envío de promociones en base a 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 *online* con las filiales de la empresa en el interior del país), PC portátiles para 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.

La Estrategia e Innovación de la Empresa: el modelo de negocio y aprendizaje organizacional y redes externas

La tecnología es un conjunto de conocimientos acerca de técnicas que pueden abarcar tanto el conocimiento en sí como la materialización tangible de ese conocimiento en un proceso productivo, en un sistema operativo o en la maquinaria y el equipo físico de producción (Freeman, 1974). 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 original proviene de la



empresa matriz ubicada en Brasil y en las filiales (por ejemplo en Argentina o México) se aprende a utilizarlas y adaptarlas al país, y a cada localidad o ciudad¹².

El modelo de negocio de la empresa de compras colectivas en línea

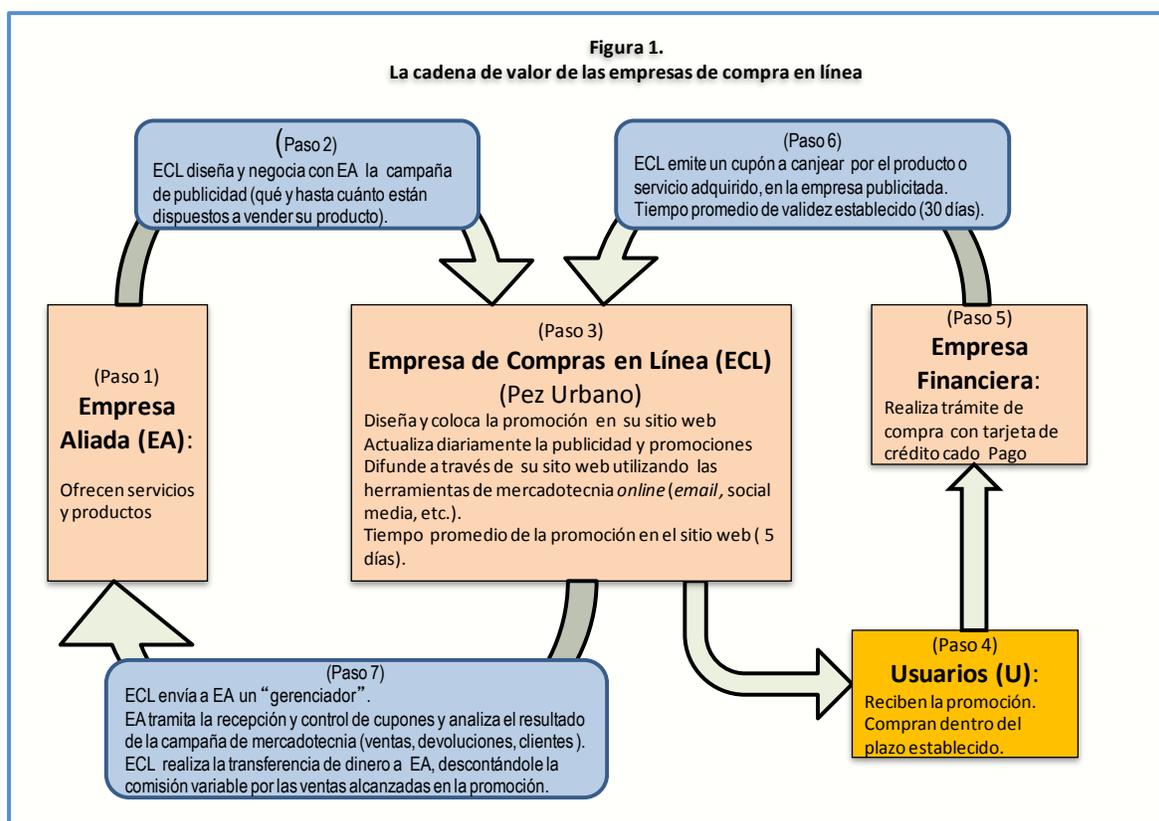
El portal de internet es el medio publicitario y fue creado por los fundadores de la empresa. El sitio web es visitado diariamente por millones de usuarios registrados. El modelo de negocio tiene características del denominado “Infomediario” (intermediarios de la información) o de negociación basado en la computadora. Dicho modelo, opera a través de información proveniente de vendedores y de compradores¹³. La empresa creadora del portal también es la dueña y la que controla y administra el sitio web. La búsqueda 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. Es una empresa que actúa como *broker* o intermediaria, al gestionar las plataformas de colaboración empresarial en línea. Ofrece a 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 pueden prestar servicios complementarios como gestión de pagos electrónicos, logística, de acceso a los catálogos de los distintos suministradores de determinados productos y/o servicios. Es decir, es una empresa intermediaria entre las empresas aliadas y los usuarios o clientes, y las ventas se realizan directamente con los consumidores finales siendo un tipo de comercio electrónico B2C. (Ver Figura 1).

Diariamente se publican promociones de productos o servicios de varios rubros con altos porcentajes de descuento durante, como máximo, cinco días *online*. Los canales de comunicación de la oferta son el *e-mail marketing*, que es rápido y focalizado; y social media – *Facebook* y *Twitter*-. Una vez que el usuario 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 cual deberá presentar en el establecimiento de la empresa aliada que ofrece el producto o servicio, al momento de utilizar el beneficio. Pez Urbano cobra una comisión de las ventas (aproximadamente el 50%). Al sólo 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, éste adquiera el producto al 100%, a diferencia de otras empresas que permiten el pago en efectivo y no segmentan el mercado y al interactuar y enviar promociones a clientes registrados éstos atraen a otros lo que mejora la fidelidad del cliente inicial (ver Figura 1).

¹² 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. Este planteamiento ha sido desarrollado para el caso de las manufacturas por Unger 2012.

¹³ Para mayor detalle acerca de los modelos de negocio en internet véase Marquina (2012).





La empresa se materializa a través de una página web, valiéndose de las herramientas informáticas y de Internet, para poder llegar de esta manera a cada hogar con tan solo un clic. Una de las herramientas utilizadas es una especie de “firma electrónica”, es decir, ya no es necesaria la firma en papel para validar un contrato. El proceso se inicia enviando el contrato vía correo electrónico y si la empresa aliada lo responde con la palabra “acepto”, se adjunta la copia de dicho mail en el contrato dentro del software de gestión online utilizado por la empresa y con eso Pez Urbano está habilitado para realizar la publicación, sin necesidad del contrato en papel firmado.

Pez Urbano utiliza los avances en software para agilizar sus procesos y brindar un servicio eficiente. Se vale de la plataforma Mercado Pago como medio de pago de los usuarios. De esta manera, al encontrar promociones atractivas, pueden adquirirlas utilizando su tarjeta de crédito a través de esta plataforma, realizando la compra en tan solo unos minutos sin moverse de sus casas. El desarrollo de ambas tecnologías ha modificado sustancialmente el modo de operar por parte de las empresas y de consumir por parte de la sociedad. En el caso de Pez Urbano, la “tecnología incorporada” se ve reflejada en todos los avances relacionados con Internet, desarrollo de software, de programas de gestión *online* o plataformas, utilizados en general por todas las empresas de *e-commerce*.

Otro de los recursos utilizados es la plataforma de reservas *online* más grande del mundo, Bukeala.com, que habilita al usuario a que, luego de realizar su compra, pueda auto-reservar su turno en base a los lugares disponibles que haya. De esta manera, genera dos beneficios. Por un lado el usuario puede organizarse, al tener conocimiento de que días y

horarios hay disponibles para reservar. Por el otro, las empresas tienen el beneficio de no tener las líneas telefónicas saturadas luego de tanta masividad en las ventas y de tener acceso a toda la información relacionada con las reservas en todos los días de validez de la promoción. *Bukeala* se puede configurar para predeterminar hasta 10 variedades en el producto adquirido, por lo que si se trata de delivery de pizza por ejemplo, el usuario reserva directamente el día, horario y variedad de pizza elegida.

Una de las facilidades para los aliados que publicitan con Pez Urbano es que éste les brinda acceso a un gerenciador, a través del cual pueden visualizar y gestionar la venta de cupones y su canje, adhiriendo el comportamiento de compra de cada usuario (si al canjear el cupón, adquiere algún otro producto o servicio, o, si a través de él, otra persona toma contacto con la empresa, etc.). De esta manera el aliado puede realizar un análisis global de los resultados de cada campaña publicitaria.

Una herramienta que comienza a utilizar la empresa es la personalización de las campañas de mercadotecnia es a través del análisis de la base de datos de usuarios. Se utiliza para discriminar qué promociones irán destinadas a qué segmento. Esto se realiza a través del análisis del historial de compra de cada usuario, o simplemente segmentando en base a sexo, edad, ciudad. Entonces, si por ejemplo, la promoción es de estética irá destinada únicamente a mujeres. Al comprar por este medio el cliente gasta menos dinero al ser parte de un club virtual que integra a miles de consumidores que buscan el mismo producto o servicio, lo que amplía el volumen de ventas (Vicente, 2012). Por otro lado, el comerciante obtiene un volumen de ventas inusual, aunque resignando parte de sus ganancias en beneficio de sumar una buena cantidad de nuevos clientes a través de la publicidad masiva (principal objetivo), facilitada por los sitios que propalan su oferta del día a través de las redes sociales como se detalla enseguida con el estudio de caso analizado.

En síntesis, es un modelo de mercadotecnia digital interactiva, al atender a un mercado virtual de consumidores y/o socios (usuarios) a los que se dirigen las promociones y por ende, la campaña de publicidad. Si se compara con las campañas de mercadotecnia tradicionales (radio, diario, folletería, etc.), éstas logran alcanzar un alto *top of mind* siempre y cuando la inversión de capital sea suficiente¹⁴.

El proceso de difusión por internet es viral, es decir, tiene un acceso y visibilidad masiva (ver Tabla 1). Pez Urbano desarrolla una estrategia de mercadotecnia *online* basada en cinco rubros (ver Tabla 2):

¹⁴ 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 concurren al establecimiento gracias a la publicidad.



Tabla 2	
Innovación y estrategias de mercadotecnia: equipo y activos intangibles	
Mercadotecnia en buscadores	Esta nueva forma de dar información a usuarios sobre promociones, descuentos y ofertas en ciertos productos. Se basa en invertir en empresas como <i>Google</i> para facilitar las búsquedas
Displays	La estrategia es crear y fortalecer el posicionamiento en segmentos específicos, aumentar la presencia en la web y capturar la atención de usuarios a través de anuncios gráficos. Por ejemplo, los <i>displays</i> en el diario www.labrujula24.com en Bahía Blanca.
Redes de afiliados	Aumentar el alcance de Pez Urbano en toda la web y tener presencia en nichos específicos.
E-mail mercadotecnia:	Medio eficiente y económico para informar a los clientes sobre ofertas de forma diaria y masiva.
Social Media (<i>Facebook-Twitter</i>):	La estrategia se basa en generar un espacio de comunicación, participación e interacción. Para comunicar ofertas y concursos, fidelizar sus usuarios y viralizar ofertas.

La mercadotecnia en línea también ofrece mayor flexibilidad, permitiendo hacer ajustes constantes en las promociones que están *online* (lo que es inviable en otros medios de publicidad). Internet y otros canales electrónicos también pueden reducir los costos y aumentar la rapidez y eficiencia. En este caso, es a través de la página web que se logra que una empresa publicite un producto o servicio, que éste llegue a miles de usuarios y que buena parte de ellos lo adquieran, en tan solo un par de horas¹⁵.

El aporte financiero de Pez Urbano es nulo, ya que se paga con el propio servicio brindado y no hay riesgos debido a que si no se vende ningún cupón, Pez Urbano igualmente invierte en la campaña publicitaria y, como se define un número máximo de cupones a vender en base a la capacidad ociosa de la empresa, tampoco hay riesgo de sobreventa. Pez Urbano cobra una comisión por cupón vendido. Por ello, el costo de la publicidad será menor en la medida en la cual haya más ventas.

Otra de las características de esta nueva forma de hacer mercadotecnia es el ingreso inmediato de capital ya que PU le realiza la transferencia de dinero a la EA por las ventas alcanzadas. Este aspecto se negocia entre ambas empresas, pero se lleva a cabo antes que finalice la campaña de marketing, es decir, antes del intercambio total de bienes o

¹⁵ Por ejemplo, en Bahía Blanca, Argentina, a principios del año 2012 se lanzó una promoción de Mc Donald's a las 00hs en la página web de Pez Urbano de Bahía Blanca, y a las 10am del día siguiente se habían vendido más de dos mil cupones. Esa promoción se mantuvo durante los días que permaneció activa la promoción, lo que representó una mayor venta y, por consiguiente, un ahorro mayor.



servicios¹⁶. Es una campaña con una gran visibilidad y exposición debido a que alrededor de dos millones de usuarios en Argentina verán la publicación.

Pez Urbano recibe financiamiento de grandes grupos inversores que, además, financian también a empresas pertenecientes al comercio electrónico, como *Facebook*, *Linkedin*, *Despegar.com*, entre otras (véase Tabla 3)

Tabla 3	
Pez Urbano. Apalancamiento y fuentes de financiamiento al 2012	
Nombre de la empresa financiadora	Características
Monashees	Es uno de los principales fondos brasileños de Venture Capital, con foco en negocios de rápido crecimiento en las áreas de Internet y Educación.
Benchmark Capital	Es uno de los fondos de capital de riesgo más activos en Silicon Valley, EUA. Fue el primer “ <i>Top Venture Capital found</i> ” de EUA en invertir en Brasil, y lo hizo en la empresa Pez Urbano.
General Atlantic	Empresa líder mundial en inversión de <i>growth equity</i> , proporciona capital y apoyo estratégico para empresas con modelos de negocio establecidos.
Tiger	Administra fondos de cobertura y capital privado. Con inversiones distribuidas en empresas privadas y públicas. Su área de actuación incluye: EUA, China, India, América Latina y Europa.
Morgan Stanley Investment Management	Está orientado a ofrecer un rendimiento excepcional en inversiones a largo plazo y una completa cartera de soluciones y servicios de gestión de inversiones.
T. Rowe Price, Inc.	Es una filial de T. Rowe Price Group, Inc., una organización global de gestión de inversión

Activos intangibles y estructura organizacional

Los activos intangibles son la base de mayor valor, y están integrados como sostiene Bueno (2008), por el capital humano, capital organizativo, capital tecnológico y capital relacional. La empresa analizada tendrá un mayor posicionamiento en tanto y en cuanto las promociones sean atractivas, creíbles, reales, el sistema funcione bien (la compra a través de mercado pago, la correcta generación de cupones y que el canje del cupón proceda según lo establecido), se solucionen los inconvenientes con rapidez. En Pez Urbano, el factor

¹⁶ La política de pago considera un financiamiento que va de dos semanas a 1.5 meses.



fundamental que genera mejoras en la competitividad y posicionamiento en relación a su competencia, es la presencia y gestión de activos intangibles. Una de las ventajas competitivas que posee esta organización es la cultura del aprendizaje y capacitación continua, siendo el principal activo de la empresa, el capital humano. Los avances en la tecnología le permiten tener una estructura flexible y adaptable. Es una empresa cuyos dueños y empleados son jóvenes, fomentando la generación de ideas nuevas y creativas.

El personal del área de ventas es de una importante cualificación profesional, es decir posee conocimientos para analizar el mercado e identificar las necesidades de los usuarios (lo cual irá mejorando a través de la experiencia, y definiendo qué es lo que los usuarios compran por Internet y qué es lo que no), también tiene que realizar un análisis de la capacidad de cada empresa publicitada para determinar la cantidad de cupones a vender y no sobrecargarlo, debe también tener conocimientos sobre la utilización de las herramientas disponibles para optimizar las ventas (*software de gestión online*, bukeala.com) y es necesario tener el talento para transmitir al resto de las áreas de la empresa la información relacionada con cada contrato, de modo que las publicaciones sean claras; debe tener la capacidad de negociar para lograr mejores formatos en cada oferta y mejores comisiones, así como también realizar propuestas publicitarias coherentes, atractivas y en base a proyecciones de venta.

Los empleados por lo general son proactivos, lo que facilita la rápida solución de conflictos que puedan suceder tanto con los usuarios como con los aliados. Los ejecutivos de cuenta (vendedores) en cada ciudad llevan a cabo un trabajo sin horarios específicos ni lugar físico laboral. Esto es posible gracias a que la empresa los equipa con PC portátiles, teléfonos celulares conectados las 24 hs del día, se utilizan programas de gestión *online* para cargar la información de los contratos de cada promoción, entre otras herramientas que facilitan el trabajo a la distancia. Una de ellas es el *software de gestión online*, que permite que todos los ejecutivos de cuentas en las distintas ciudades del país, carguen de manera específica la información de los contratos. Luego, a través de dicho programa, si los coordinadores de ventas los aprueban, éstos pasan al área de publicaciones, redacción y finanzas.

Otra de las posibilidades que brinda la tecnología es en relación a la comunicación dentro de la empresa. Los empleados al contar con celulares con Internet, tienen acceso inmediato a todos los correos electrónicos en momento real, facilitando así la comunicación, también se utiliza el programa “Skype” que permite realizar videoconferencias entre 2 o mas computadoras, permitiendo así la fluida comunicación de las distintas áreas de la empresa con los ejecutivos de cuentas que se encuentran en las distintas ciudades del Interior. Otro recurso que se utiliza es el e-mail, tanto para el uso interno dentro de la organización, como con los usuarios y aliados. Tal como sostiene Emmerly V. (1998), el contacto directo con los clientes y proveedores a través del mail genera una conexión que no sería posible de otra forma. Además, agrega, que se pueden conseguir beneficios adicionales cuando la compañía tiene locales alejados (que Internet puede enlazar) o empleados que pasan mucho tiempo viajando. En el caso de Pez Urbano es la herramienta más utilizada que permite la rápida transmisión de información en tiempo real.



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 le 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 como lo detallamos enseguida.

Aprendizaje organizacional: las redes externas con usuarios y empresas aliadas

El éxito de cada nueva herramienta depende en gran medida de que los usuarios puedan utilizarla, sea fácil y sobretodo, les genere 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 son más reacios a aprender)¹⁷.

La innovación abarca un nuevo servicio de publicidad *online*. También hay innovaciones tecnológicas integradas a las máquinas (TIC) y al servicio brindado, así como también en los aspectos propios de proceso de vinculación con la empresa aliada y los usuarios o clientes, lo que conlleva a innovar organizacionalmente. Si bien, una innovación sólo tiene lugar cuando se produce la primera transacción comercial en la que interviene el nuevo producto, proceso, sistema o dispositivo (Jasso J., 1998), la innovación se refleja así en mejores usos del Internet, del software, de los programas de gestión y de la plataforma para aprovechar las redes sociales.

Un recurso muy importante para optimizar sus servicios, es la interactividad con sus usuarios. Les ofrece una herramienta en la que se retroalimenta la experiencia del usuario al cajar el cupón. Esta información se acumula con la de las recomendaciones recibidas de los usuarios a través de las redes sociales, y la empresa aprende y mejora constantemente sus procesos. En general, las empresas de compras colectivas van incorporando constantemente nuevas herramientas a sus sitios web, de modo de ir adaptándolo, lograr captar al usuario y como herramienta principal de competencia.

El usuario es un nuevo tipo de cliente: el cliente electrónico (*e-customer*, Rico, R.R y Doria, E., 2003), que compran con la tarjeta de crédito a través de la página de Pez Urbano. El cliente no compra ni quiere productos y servicios; lo que compra y quiere es que el proceso o los procesos que intervienen le agreguen el valor que él desea y reconoce. Al principio, los usuarios compraban todo tipo de promociones, productos y servicios que ni siquiera necesitaban o querían, tan solo para aprovechar los altos descuentos. Con el pasar

¹⁷ Este comportamiento coincide con Katz (1989) quien afirma que “En el caso de los países en desarrollo, la adquisición de tecnologías extranjeras implica un esfuerzo de aprendizaje y de adaptaciones que resultan en innovaciones tecnológicas. La empresa “aprende” a hacer mejor sus tareas a medida que aumenta el número de veces que las lleva a cabo. Este aprendizaje mediante la práctica induce a considerar a la empresa como si se tratara de una entidad que además de producir un cierto bien o un servicio, simultáneamente crea nuevos conocimientos tecnológicos acerca de cómo producir mejor dicho bien o servicio”.



del tiempo, se han vuelto exquisitos y exigentes, analizando cada promoción, buscando similares en la web y comprando solo aquellas cuya marca sea reconocida, el descuento sea alto y principalmente cuyo canje se pueda realizar a la brevedad.

Los atributos que valora el cliente son el de accesibilidad rápida¹⁸, Transacción fiable y sencilla¹⁹; respuesta rápida y segura²⁰; evitar insatisfacción del cliente²¹; compras cómodas²²; acceso a abundante información comparativa respecto a las empresas que publicitan, los productos o servicios²³. Estos atributos son un atractor de nuevos usuarios e incluyen a nuevos vendedores. El comprador de cupones no parece ser leal a uno u otro de los oferentes, sino ser atraído más bien por el producto o servicio de la oferta ofrecida. Como en otros rubros, el push (mails, alertas u otros medios) sigue siendo relevante y motor de nuevas o más ventas.

Peixe Urbano (Brasil) transfiere a sus filiales (en este caso a su sede Pez Urbano en Argentina) los programas, plataformas, software, las políticas y lineamientos. A medida que Peixe Urbano Brasil va innovando con nuevos instrumentos, se los transmite a Pez Urbano Argentina y comienza el proceso de adaptación y aprendizaje “tecnología no incorporada” por parte, tanto de esta empresa, como de los usuarios.

El aprendizaje es en la medida en que la empresa utiliza las nuevas herramientas. Una vez que ambas partes se acostumbran a su utilización, es cuando la herramienta deja de generar valor y se hace necesario adaptarlo o mejorarlo. Así, por ejemplo, en la sede argentina hubo herramientas que no funcionaron como en Brasil. Así la innovadora plataforma *Bukeala* permitía la auto-reserva por parte del usuario, y liberaba el uso del teléfono durante el

¹⁸ Implica el conocimiento de las necesidades y expectativas que son diferentes. No es lo mismo el cliente que recién se inicia que el especialista o idóneo.

¹⁹ Pez Urbano tiene dos grandes tipos de usuarios: a) los que inician y b) los que ya tienen mayor experiencia. Para conquistar y fidelizar a los primeros es necesario que todos los procedimientos para poder realizar la compra estén claros y sean sencillos. De lo contrario, si pierden tiempo y no logran realizar la compra, es probable que no vuelvan a intentarlo ni lo recomienden.

²⁰ Compresión de que la fidelidad no consiste en un mayor tráfico de usuarios. Se relaciona con el punto anterior ya que si los procesos no son simples, fáciles y rápidos, el usuario no realizará la compra (por lo menos la primera vez).

²¹ El riesgo de perder el cliente es alto porque una experiencia negativa se difunde rápidamente. Además los competidores están a un clic de distancia. Al no ser una empresa tangible, con sede física, es muy difícil lograr credibilidad y es muy fácil perderla. Por lo que, si un usuario tiene una mala experiencia, es muy factible que no vuelva a confiar en la empresa y que, a través del boca en boca, logre potenciar esa situación.

²² Los clientes no tienen que batallar con el tráfico, buscar dónde estacionar ni recorrer tiendas y pasillos para encontrar y examinar productos. En las compras colectivas, simplemente compran las promociones, sacan el turno, pactando de antemano fecha y horario, utilizando un producto o servicio de calidad pero a un muy bajo costo.

²³ Esto es posible ya que las promociones, al compartirse en las redes sociales, permite así que los usuarios expresen sus experiencias, alentando o evitando próximas compras. También es posible tener una estimación de la calidad de la promoción, analizando la cantidad de ventas que va teniendo la misma, de modo que si lleva mucho tiempo *online* y tiene pocas ventas se intuye que es debido a baja calidad del producto o servicio brindado, desconocimiento de la marca, mal formato de la promoción, etc.



período de verificación, lo que también permitía administrar los canjes de los cupones sin necesidad de llevar una agenda. Es una herramienta que genera muchísimo valor, pero en la práctica, al incorporarla en Argentina y al utilizarla por algunos meses, no resultó tan funcional debido a que ni los usuarios ni las empresas comprendían su utilización, además de ser una herramienta estándar rígida, generando así mayores inconvenientes que soluciones. La sede argentina ha generado un proceso de aprendizaje organizacional. Ha optimizado sus procesos y procedimientos a través de la utilización de herramientas que generen eficiencia en el traspaso y gestión de la información y también adaptando y modificando la manera de operar la plataforma. Actualmente la herramienta ya modificada, funciona sin problemas lo que ha hecho que sea muy utilizada y conocida por la mayoría de los usuarios.

Esta situación, se reproduce en todas las nuevas herramientas que Pez Urbano va incorporando en su funcionamiento, la más reciente es la de la “firma electrónica” que todavía no tiene demasiado alcance en algunas ciudades del interior donde aún se encuentra en período de adaptación. Este hecho coincide con Jasso, J (1999), al advertir que el fenómeno tecnológico es más complejo que la simple identificación o asociación de equipos y máquinas como se sostenía en la teoría tradicional, ya que hay que considerar la posibilidad de que se generen procesos de asimilación, adaptación y aprendizaje de la tecnología transferida, que implica necesariamente que la tecnología es un factor endógeno al sistema productivo.

Otro aspecto del éxito es convencer a empresas vendedoras de usar a esta empresa experta en mercadotecnia *on line*, para que promocióne sus productos y servicios. Pez Urbano usa las TIC en sus operaciones internas así como también para sus operaciones con usuarios y aliados.

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 México. A principios de Diciembre de 2012, la empresa Pez Urbano fue adquirida por la empresa competidora argentina Agrupate (empresa del grupo Covedisa), que es también una “Cuponera” 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 la categoría en el país²⁴. Entre las empresas competidoras en Argentina están Groupon, que es el líder en empresas de compras colectivas, LetBonus y Clickon. En síntesis coincidimos Romero *et al*, (2007) con cuando concluyen que la web se ha convertido en un medio aceptado, que dota de notoriedad a la marca y los productos, y también para establecer un diálogo con los clientes y otros públicos.

²⁴ En México hubo un fenómeno similar, Pez Urbano fue adquirida por el grupo mexicano del mismo giro Clickonero.



Conclusiones

La innovación en la mercadotecnia a partir del surgimiento del internet y el uso de las tecnologías de información y comunicación ha generando cambios en el tipo de empresas que han surgido para aprovechar estas nuevas tecnologías. Las ventas *online* reflejan una nueva forma de mercadotecnia y acceso a los mercados. También se ha modificado el tipo de demanda que cada vez utiliza más las nuevas tecnologías. El uso de internet y su impacto en las redes sociales está cambiando no sólo la manera de comunicación sino también las estrategias de mercadotecnia que reaccionan a los cambios en los patrones de consumo en tiendas físicas y también en compras *on line*. Al contar con medios que están conectados las 24 horas, ya sea a través de computadoras o teléfonos inteligentes, hay un acceso instantáneo virtual a todo tipo de información lo que permite una mayor cobertura al mercado. La utilización de las redes sociales como forma de pertenecer a una comunidad, donde se expresan ideas, sensaciones, se comparten estados de ánimo, opiniones..., comenzó a ser un caso de estudio por parte de las organizaciones, ya que es un mercado nuevo donde todas las empresas quieren entrar.

Por este medio, a través de Internet se amplía el horario de venta que es prácticamente al momento en que el consumidor tiene acceso a Internet, esto puede ser cualquier día y en cualquier horario del año, lo que flexibiliza la forma de hacer negocios en el mundo. Además, otros medios por Internet potencializan esta forma de negocio al ser publicitarios de los negocios de ventas en compras colectivas, ya que las noticias que más se comparten por correo electrónico y redes sociales como *Facebook* o *Twitter* son las relacionadas con este tipo de ofertas. En las compras colectivas digitales se descubre a un consumidor más cercano a las redes sociales y a los cambios y a la innovación, y al uso de las TIC como el Internet (inmediatez, descuentos) para hacer cada vez compras digitales que en general adquiere productos y servicios a precios más bajos.

Esta nueva sociedad, cada vez más acostumbrada a la rapidez en la información, a la comodidad de no tener que moverse de sus hogares, al bajo costo que ello implica, se han convertido en consumidores cada vez más exquisitos y exigentes en cuanto a que demandan productos de alta calidad, rapidez en la compra, variedad, entre otras características que hacen que las empresas tengan que adaptar sus estructuras y estrategias de venta para poder satisfacer esas necesidades y poder competir en un mercado cada vez más globalizado.

Pez Urbano Argentina es una empresa que ofrece un servicio innovador debido a que presenta una alternativa nueva y creativa de intermediación entre las empresas y sus clientes, valiéndose de los avances tecnológicos. En algunos mercados, las empresas de compras colectivas siguen siendo una innovación, mientras que en otros como Argentina esta forma de comercializar ya se ha instalado en la sociedad hace poco más de un año.

Pez Urbano es una empresa que nace como consecuencia de esta realidad económica y social/cultural en la cual, por un lado, las empresas necesitan implementar estrategias más agresivas de mercadotecnia para poder sobrevivir y lograr mejoras en su posicionamiento; y por el otro los consumidores, cada vez más exigentes, demandan productos y servicios de calidad al menor valor posible y mayor facilidad y rapidez en la compra. Todo esto es posible gracias a los avances en productos, software, redes, gerenciadore, programas u plataformas *online*, entre otras tecnologías que permiten que tanto los individuos de las



sociedades, como las empresas tengan acceso a estas herramientas y puedan utilizarlas para el intercambio de bienes y servicios.

La importancia de esta nueva forma de comercialización a través de las empresas de compras colectivas, se ve reflejada en el estudio sobre el comercio electrónico en Argentina, ya que demuestra que gran parte de la sociedad está utilizando, y cada vez en mayor medida, estos medios para comercializar y consumir. El diseño de la página *web* con una interfaz sencilla y fácil de usar ha sido un factor fundamental de competitividad. El crecimiento de esta empresa se explica por el crecimiento del sector que refleja la innovación en la forma de acceder al mercado por medio del uso de nuevas tecnologías a través de Internet. Esto está relacionado con la propia demanda y cambio en los patrones de consumo de los clientes que a su vez reflejan la dinámica tecnológica propia de la era digital o del conocimiento.

Referencias

- América Economía (2012) Estudio de Comercio Electrónico de América Latina, Mayo 2012 http://www.einstituto.org/site/wp-content/uploads/2012/08/Visa_America_Economia_Estudio_Regional_2012_eCommerce.pdf (Consultado en Mayo 2013)
- Bueno, E. (2008) La sociedad del conocimiento: “Una realidad inacabada”, en Micheli J.E. Medellín, A. Hidalgo y Jasso, J.(coord.) *Conocimiento e innovación: Retos de la gestión empresarial*, Plaza y Valdes; UAM, FCA-UNAM Y Altec, México.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico, CACE (2011) Estudio integral de Comercio Electrónico y consumo *online* de Argentina <http://www.slideshare.net/fullscreen/cacearg/resumen-ejecutivo-estudio/1> (Consultado en Noviembre, 2012)
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico, CACE, 2012 La enseñanza en la era digital llegó también a los dispositivos móviles, CACE, Argentina
- Corona, L. y Jasso, J. (2005), “Enfoques y características de la Sociedad del Conocimiento. Evolución y perspectivas para México”, en Sánchez Daza *et al.* (compiladores): *Innovación en la Sociedad del Conocimiento*, BUAP, UNAM, RIDIT, CIECAS-IPN, México, pp. 9-40.
- Cortés, M. (2011), Entrevista, ESADE: <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 en Mayo 2013)
- Díez de, Castro , José, Miranda, Torrado, Fernando (2001) “Internet y el comercio electrónico” *Revista Galega de Economía* [en línea] 2001, 10 (diciembre) : [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39110218>> ISSN 1132-2799
- Dutta (2012) “Empresa 2.0: que empiece la revolución!”, *Revista Wobi*, vol. XVII, junio – julio.
- Emmery V. (1998), *Negocios en Internet: Expansión y crecimiento*, Anaya multimedia.
- Freeman Ch. (1974), *The Economics of Industrial Innovation*, Penguin Books Ltd., Harmondsworth, Middlesex, Inglaterra.



- Foray D. y B. Lundvall (1996), “The knowledge-based economy: from the economics of knowledge to the learning economy”, en OECD, *Employment and Growth in the Knowledge-Based Economy*, París, OECD.
- Fowler J., y N. Chistakis (2010) *Conectados, el sorprendente poder de las redes sociales y como nos afectan*, Madrid, Taurus.
- Forero, Carolina (2012) *Estudio_Regional_2012_eCommerce*, en http://www.einstituto.org/site/wp-content/uploads/2012/08/Visa_America_Economia_Estudio_Regional_2012_eCommerce.pdf (consultado en Febrero, 2013).
- Jasso J. y L. Marquina (2011) “Servicios e Innovación: Reflexiones y retos en el sector salud en México”, en XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México D.F. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/anteriores/xvi/docs/2K.pdf>
- Jasso, J. (2004), “Relevancia de la innovación y las redes institucionales”, *Aportes*, año IX, Núm. 25 (enero-abril). B. Universidad Autónoma de Puebla, México.
- Jasso, J. (1998) “De los sistemas nacionales a los supranacionales y subnacionales de innovación: Propuesta analítica y conceptual”, *Revista de Economía y Empresa*, Vol. XII, Núm. 34, España, Pág. 115-131 (ISSN:0213-2834).
- Jasso, J. (1999) “Madurez tecnológica en la industria petroquímica mundial”, *Revista de la CEPAL*, núm. 69, diciembre, Naciones Unidas, Santiago de Chile, 119-139p (ISSN:0251-2920), (ISBN:92-1-1212774).
- Katz, J. (1989), “La teoría del cambio tecnológico y su adecuación al caso de los países de industrialización tardía”, en CEPAL, *Estudios e Informes de la CEPAL*, LC/G.1493, noviembre.
- Kelly K., (2011) “Del mono al Iphone” *Revista gestión*, vol. XVI, Noviembre – Diciembre. <http://www.wobi.com/es/articulos/del-mono-al-iphone>
- Kotler F., Armstrong G. (2008) “Fundamentos del mercadotecnia”, 8va edición, Pearson Educación.
- Kotler F. (2000), “*El mercadotecnia, cómo crear, ganar y dominar los mercados*”, Paidós. Libro Blanco sobre comercio http://www.gettingcontacts.com/upload/files/AECEM_Libro_Blanco1.pdf (Consultado Mayo, 2013)
- Marquina Sánchez, María de Lourdes (2012), *Gobernanza global del Comercio en Internet*, Instituto Nacional de Administración Pública, México
- Mindshare Argentina (2012), “Estudio del mercado de cupones”, Mindshare, Argentina.
- Orra A., J. Gutierrez, J.A. Merino (1997), *Cómo hacer negocios en Internet*, Editorial Paraninfo.
- Rico R., Doria E. (2003), “Retail mercadotecnia, el nuevo mercadotecnia para el negocio minorista”, Pearson Educación.
- Romero, F., C. Parra. A., y J. Ferrer, (2007). “Correspondencias en el perfil de comportamiento hacia el comercio electrónico” *Télématique* [en línea] 2007, 6 () : [fecha de consulta: 31 de mayo de 2013] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78460109> ISSN 1856-4194
- Soumitra Dutta,(2012) “Empresa 2.0: Que empiece la revolución” en *Revista Wobi*, vol. XVII, Junio/Julio, artículo.
- Torres A., Jasso J. y Flores C. (2011) Capacidades empresariales, innovación y ciclo de vida en empresas base tecnológica en México, en Aboites J. y Corona J.



(coordinadores), *Economía de la Innovación y Desarrollo*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México.

Unger K. (2012), *Globalización y clusters regionales en México : un enfoque evolutivo*, Fondo de Cultura Económica, México

Páginas web consultadas

<http://www.laopiniondemalaga.es/empresas-en-malaga/2012/07/08/nuevo-fenomeno-compra-colectiva-Internet/518388.html> (Consultado en Noviembre, 2012).

<http://america.infobae.com/notas/50534-Que-es-la-compra-colectiva-en-Internet> (Consultado en Noviembre, 2012)

www.pezurbano.com.ar (Consultado en Noviembre, 2012)

<http://www.cace.org.ar/estadisticas/> (Consultado en Noviembre, 2012)

