

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION

TRABAJO DE INVESTIGACION MONOGRAFICO PARA  
LA OBTENCION DE LOS TITULOS DE CONTADOR PUBLICO  
Y LICENCIADO EN ADMINISTRACION - CONTADOR (PRIVADO)

E-BUSINESS EN URUGUAY  
¿VENTAJA COMPETITIVA O SIMPLE MODA?

Realizado por:

Gabriela Colman C.I. 4.510.963 - 5

Rocio Araujo C.I. 3.564.225 - 5

Tutor: Juan José Peresma

Enero - 2009

## Agradecimientos

Al Profesor Juan José Pereyra por el compromiso y la responsabilidad con la cual llevo adelante la tutoría del presente trabajo, brindándonos en todo momento una visión optimista y realizando valiosos aportes que permitieron enriquecerlo.

“Un profesor trabaja para la eternidad: nadie puede decir dónde acaba su influencia.”  
Henry Books Adams

A todas las empresas y personas que colaboraron con nosotros, por su buena disposición y por la información brindada que fue de gran valor agregado.

A nuestras familias y amigos que desde un principio apoyaron este emprendimiento que hoy se hace realidad, dándonos toda la fuerza necesaria para seguir adelante en los momentos de cansancio y festejando como propios cada uno de nuestros logros.

## Abstract

En el presente trabajo indagamos si el comercio electrónico es un espejismo o si por el contrario se trata de una forma de hacer negocios que “ha venido para quedarse”. Nuestro objetivo central fue evaluar si estamos ante una simple moda o ante una fuente real de ventaja competitiva de la cual puedan beneficiarse las empresas que actúan en nuestro medio.

La metodología utilizada requirió: desarrollos teóricos para sustentar las características fundamentales de este tipo de negocios, así como de aquellos factores que hacen a la posibilidad de obtención de una ventaja competitiva; análisis de la realidad Uruguaya, conociendo el mercado potencial y las características de quienes hacen uso del mismo, dejando sentado cuales son los elementos que influyen en su factibilidad de acuerdo al entorno socioeconómico y cultural, así como la aplicación que cada empresa hace de esta herramienta y por último un contacto con varias empresas que la utilizan, procurando confirmar mediante sus experiencias la aplicabilidad de los conceptos teóricos.

Si bien concluimos que efectivamente estamos ante una fuente de ventaja competitiva, existen factores que la potencian o limitan como ser el tipo de empresa, el producto y el mercado meta, según se expone en el capítulo VI.

# Indice

<b>Objetivos y Alcance.....</b>	<b>5</b>
<b>Metodología.....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo I – Introducción al e-Business.....</b>	<b>8</b>
I.1- El despliegue en las formas de comercio.....	8
I.1.1- Concepto de comercio.....	8
I.1.2- Los comienzos del comercio.....	8
I.1.2.1- El trueque.....	8
I.1.2.2- El Dinero.....	9
I.1.2.3- El Catalogo.....	11
I.1.2.4- La Televisión.....	11
I.2- Globalización y su incidencia.....	11
I.2.1- Concepto de globalización.....	11
I.2.2- Factores que influyen sobre la globalización.....	12
I.2.2.1- Los medios de transporte.....	12
I.2.2.2- Las comunicaciones.....	12
I.2.2.3- La reducción en el proteccionismo.....	13
I.2.2.4- Alianza entre países.....	14
I.2.3- Incidencias de la globalización.....	14
I.3- Los antecedentes del comercio electrónico.....	16
I.3.1- Internet.....	17
I.3.1.1- Concepto de Internet.....	17
I.3.1.2- Historia de Internet.....	17
I.4- Comercio electrónico.....	21
I.4.1- Evolución del comercio electrónico.....	21
I.4.2- Concepto de comercio electrónico.....	21
I.4.3- Tipología de empresas según el uso del comercio electrónico.....	22
I.4.3.1- Empresas tradicionales.....	22
I.4.3.2- Empresas virtuales.....	23
I.4.3.3- Empresas que combinan el modo tradicional y virtual.....	23

I.5- Modalidades de comercio electrónico.....	23
I.5.1- B2C (Business to consumer).....	24
I.5.2- B2B (Business to business).....	25
I.5.3- B2G (Business to government).....	25
I.5.4- C2C (Consumer to Consumer).....	26
I.6- Virtudes del Comercio Electrónico.....	26
I.6.1- Desde la perspectiva de la Empresa.....	26
I.6.2- Desde la perspectiva Cliente.....	27
I.7- Limitaciones del Comercio Electrónico.....	28
I.7.1- Desde la perspectiva de la Empresa.....	28
I.7.2- Desde la perspectiva del cliente.....	29
<b>Capítulo II – Ventajas Competitivas.....</b>	<b>31</b>
II.1- Conceptos generales .....	31
II.2- Competitividad.....	32
II.2.1- Fuerzas competitivas.....	32
II.2.2- Ventaja competitiva.....	33
II.2.3- Habilidades y Recursos.....	34
II.2.3.1- Habilidades.....	34
II.2.3.2- Recursos.....	35
II.2.4- Bloques constructivos genéricos de la ventaja competitiva.....	36
II.2.4.1- Eficiencia superior.....	37
II.2.4.1.1- Concepto.....	37
II.2.4.1.2- Indicadores de eficiencia.....	37
II.2.4.2- Calidad superior.....	38
II.2.4.2.1- Concepto.....	38
II.2.4.2.2- Nivel y consistencia de calidad.....	38
II.2.4.3- Innovación superior.....	40
II.2.4.3.1- Concepto.....	40
II.2.4.3.2- Algunas formas de innovación.....	41
II.2.4.3.3- Factores que inciden en la innovación.....	42
II.2.4.4- Respuesta superior al cliente.....	44

<b>Capítulo III – De lo Físico a lo Virtual.....</b>	<b>45</b>
III.1- Introducción.....	45
III.2- Estructura y estrategia de las empresas que aplican comercio electrónico.....	46
III.3- Impacto de Internet en las cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	48
III.4- Nuevas Fuerzas Competitivas.....	49
III.4.1- Como interactúan las nuevas fuerzas en el mercado.....	50
III.5- Etapas de crecimiento hacia el comercio electrónico.....	51
III.6- Evolución hacia la cadena de valor virtual.....	53
III.7- Concepto de cadena de valor virtual.....	56
III.7.1- Relevancia de las actividades de la cadena de valor en el mundo virtual.....	59
III.7.1.1- La desintermediación como consecuencia de operar en un mundo virtual.....	60
III.7.2- Generando valor en el mundo virtual.....	63
III.7.2.1- Eficiencia Superior.....	63
III.7.2.2- Calidad superior.....	64
III.7.2.3- Innovación.....	64
III.7.2.4- Respuesta superior al cliente.....	65
<b>Capítulo IV – Viabilidad del e-Business.....</b>	<b>66</b>
IV.1- Introducción.....	66
IV.2- Desarrollo y Sub-desarrollo – Diferencias en la disponibilidad de recursos.....	67
IV.3- Análisis económico y socio-cultural.....	69
IV.3.1- Factores Económicos.....	70
IV.3.2- Factores Sociales.....	72
IV.3.3- Factores Culturales.....	73
IV.4- Usos de Internet.....	74
IV.4.1- Compras por Internet.....	75
<b>Capítulo V –Trabajo de Campo.....</b>	<b>78</b>
V.1- Análisis de la oferta por Internet según sectores.....	78
1- Supermercados.....	81
1.1- Panorama General.....	81
1.2- Opciones de compra y etapa de crecimiento hacia el comercio electrónico.....	82
1.3- Modalidades de pago.....	83

2- Casas de electrodomésticos.....	83
2.1- Panorama General.....	83
2.2- Opciones de compra y etapa de crecimiento hacia el comercio electrónico.....	85
2.3- Modalidades de pago.....	85
3- Papelería e insumos.....	86
3.1- Panorama General.....	86
3.2- Opciones de compra y etapa de crecimiento hacia el comercio electrónico.....	87
3.3- Modalidades de pago.....	87
4- Servicios.....	88
4.1- Panorama General.....	88
4.2- Opciones de compra y etapa de crecimiento hacia el comercio electrónico.....	91
4.3- Modalidades de pago.....	91
V.2- Presencia en Internet y tendencias.....	92
V.3- Resultados obtenidos de las entrevistas.....	94
V.3.1- Impacto sobre los bloques constructivos genéricos para generar ventaja competitiva al aplicar comercio electrónico.....	94
V.3.1.1- Eficiencia superior.....	95
V.3.1.2- Calidad superior.....	96
V.3.1.3- Innovación superior.....	97
V.3.1.4- Respuesta superior al cliente.....	98
<b>Capítulo VI –Conclusiones.....</b>	<b>100</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>102</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>112</b>

# Objetivos y Alcance

## Objetivo General

Llevar adelante una investigación acerca de la aplicabilidad del e-business en Uruguay que nos permita arribar a una conclusión respecto a si estamos ante una simple moda o efectivamente ante una fuente de ventaja competitiva de la cual puedan beneficiarse las empresas que actúan en nuestro medio.

## Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del entorno socioeconómico y cultural uruguayo, así como su influencia en las posibilidades de aplicación y utilización de esta herramienta.
- Analizar las diversas formas que adoptan las empresas en nuestro país para realizar negocios electrónicos, las cuales van desde la simple mejora de los procesos tradicionales de negociación hasta la sustitución total de los negocios tradicionales por el negocio electrónico.
- Corroborar si efectivamente este tipo de negocios genera ventajas competitivas en los diversos sectores.
- Identificar los aportes que estas prácticas administrativas puedan brindar para potenciar las oportunidades del entorno y atenuar las amenazas.

## Alcance

Nos enfocamos básicamente a la aplicación del e-business para aquellas empresas que hoy ya tienen una venta tradicional y donde esta herramienta sería utilizada como una forma adicional de venta que les permita potenciar las fuentes de ventaja competitiva existentes.

## Metodología

Para llevar adelante esta investigación se procuró un enfoque metodológico flexible, que permita aplicar diversas técnicas en función de los avances logrados.

En primera instancia, se desarrollará un marco teórico referente a los términos utilizados en este tipo de prácticas, desplegando la búsqueda de información entre diversas fuentes de forma tal de lograr una introducción al tema y sus principales vertientes.

Se profundizará respecto a los conceptos y estudios desarrollados sobre ventajas competitivas, buscando un punto de partida que nos permita enmarcarnos en la temática sobre la cual nos estamos cuestionando.

Una vez analizada las diversas fuentes de información, sus aportes y congruencias para con el tema en cuestión, procuraremos la posterior sistematización de forma tal de obtener una lectura de fácil comprensión, que permita a los receptores hacerse de las bases y conceptos fundamentales que sustentan nuestra investigación.

Realizaremos un análisis del mercado potencial para este tipo de negocios y sus características, procurando obtener un conocimiento respecto a quienes lo utilizan y cuáles son los diversos elementos que influyen en su factibilidad de acuerdo al entorno socioeconómico y cultural existente en nuestro país y en forma complementaria visualizar la aplicación que cada empresa hace de esta herramienta

Mediante la elaboración del cuestionario que se incluye como anexo del presente trabajo, realizaremos entrevistas a informantes calificados de diferentes empresas que se desempeñen en diversos sectores de la actividad nacional.

Finalmente, elaboraremos una síntesis con los principales hallazgos y contrastaremos los mismos con el marco teórico previamente elaborado de forma tal de poder alcanzar los objetivos definidos.

# Capítulo I: Introducción al e-Business

## I.1- El despliegue en las formas de comercio

### I.1.1- Concepto de comercio

*Definición:* “El proceso y los mecanismos utilizados, necesarios para colocar las mercancías, que son elaboradas en las unidades de producción, en los centros de consumo en donde se aprovisionan los consumidores, último eslabón de la cadena de comercialización. Es comunicación y trato.”<sup>1</sup>

A lo largo de la historia el comercio fue una actividad crucial en la vida del ser humano mediante la cual cada uno podía llegar a hacerse de aquellos recursos de los cuales carecía. Desde sus orígenes hasta nuestros días, el mismo ha experimentado una larga evolución.

### I.1.2- Los comienzos del comercio

#### I.1.2.1- El Trueque

Una de las primeras formas de intercambio entre los individuos se dio a través del trueque. Mediante éste, los hombres intercambiaban objetos de su pertenencia por otros, que estando dentro de sus necesidades, no poseían.

En esta primera etapa, los individuos percibieron la necesidad de “repartir” las tareas en lugar de que cada familia se autoabasteciera. Se entendía que todos saldrían beneficiados si las tareas se distribuían en función de las aptitudes y habilidades de cada uno.

---

<sup>1</sup> <http://promkusok.wordpress.com>

Cada grupo se centralizaba en una labor específica, intercambiando el producto que obtenía de la misma, por aquel producto que era de su necesidad, pero cuya realización estaba en manos de otro grupo.

A partir de allí surge el sentido de la propiedad privada. En una economía de trueque, una persona que tiene algo con lo que comerciar ha de encontrar a otra que quiera eso mismo y que tenga algo aceptable que ofrecer a cambio.

### **I.1.2.2- El Dinero**

Posteriormente, impulsado desde el concepto de la propiedad privada se comenzó un proceso de atribución de valor a los bienes, con lo cual fue necesario el surgimiento de un bien homogéneo que permitiera dicha valuación a través del mismo.

Es entonces cuando se da el surgimiento del dinero, mediante la creación de monedas como un instrumento aceptado como unidad de cuenta, medida de valor y medio de pago. Se obtiene así un bien homogéneo, con un valor intrínseco y fácilmente transable que abre la posibilidad de intercambio de cosas por el dinero y del dinero por las cosas.

El comercio creció rápidamente y cada una de las civilizaciones que se fueron desarrollando le otorgó a éste un papel primordial en sus vidas, comenzando a introducir toda una serie de cambios que permitieron su evolución.

Los egipcios por ejemplo extendían órdenes y recibos por la mercadería e inventaron las escrituras de propiedad y los contratos y testamentos por escrito. Aunque carecían de moneda acuñada igualmente eran una economía monetaria, contando como medio de intercambio con anillos de cobre o de oro de un peso determinado. Esta moneda egipcia en forma de anillo, sería el sistema de moneda circulante más antiguo en la historia de las civilizaciones.

Posteriormente y en la medida que las diversas culturas evolucionaron, las modalidades de comercio han ido experimentando cambios extraordinarios. El despliegue comercial que cada

una de ellas ha llevado adelante, implica una gran transformación desde aquellos días en que los egipcios comenzaban a hacer circular la primera moneda, hasta la actualidad.

Dado lo largo que podría tornarse un desarrollo de esta temática y que el mismo implicaría una desorientación respecto a nuestro tema central, resolvemos dejar como muestra de los hábitos de comercio que cada cultura promueve y las diferencias marcadas que hoy no dejan de tener vigencia, algunas fotografías que intentan representar la diversidad que hoy se mantiene al respecto.



Dos elementos que sí consideramos importantes dejar destacados son la aparición del catálogo y posteriormente la TV, como instrumentos de venta. Esto, en el entendido de que los mismos operaron como punta pie inicial para el desarrollo de la nueva modalidad sobre la cual se basa nuestro tema, el e-business. Si bien las diferencias son marcadas, como desarrollaremos más adelante, el mismo tomó sus bases de estas dos modalidades.

### **I.1.2.3- El Catalogo**

A principios de 1920 en EEUU apareció la venta por catalogo, impulsada por las grandes tiendas de mayoreo. Aquí, el vendedor mostraba un impreso donde figuraba un detalle de los bienes a comercializar, incluyendo descripciones escritas así como fotografías. A partir de allí se esperaba la respuesta del cliente.

### **I.1.2.4- La Televisión**

En 1980 con la ayuda de la TV, la venta por catalogo se transformo, pasando a utilizar dicho medio como catálogo de productos, mostrando los mismos con mayor realismo y dinamismo, exhibiéndose en forma detallada sus principales características e incluso realizando demostraciones respecto a sus resultados.

## **I.2 - Globalización y su incidencia**

### **I.2.1- Concepto de globalización**

La Real Academia Española define a la globalización como: “Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.”

“La globalización de los mercados se produce como resultado de dos grandes fenómenos, que se alimentan mutuamente. Por un lado, la expansión de los negocios internacionales, facilitada en buena parte por la liberación del comercio internacional y por una caída del coste de

transporte. Por otro, la creciente homogeneización de las pautas de demanda, especialmente en determinados bienes de consumo”<sup>2</sup>

## **I.2.2- Factores que influyen sobre la globalización**

En función de la bibliografía analizada y básicamente haciendo hincapié en elementos desarrollados por Bueno Campos en su libro “Fundamentos de economía y organización industrial”, destacamos como principales factores que influyen sobre la globalización, los siguientes:

### **I.2.2.1- Los medios de transporte**

El desarrollo de los medios de transporte, en un principio el ferrocarril y la navegación a vapor, permitió un descenso en los costos y redujo las distancias, abriendo la posibilidad de llegar a nuevos destinos que hasta entonces eran inalcanzables.

Actualmente, estos medios presentan un gran avance y ya no solo se trata de un tema de costos y distancias, sino también de los tiempos que implica el movilizarse de un lado a otro.

### **I.2.2.2- Las comunicaciones**

Los avances en las telecomunicaciones también provocaron una reducción en los costos, permitiendo una mayor y mejor comunicación aún cuando se estaba al otro lado de la frontera.

Este mayor grado de comunicación y la posibilidad de visualizar las pautas que rigen las diferentes culturas, abren la posibilidad de intercambio entre las mismas, generándose por tanto una cultura global, que si bien no deja en cero las diferencias, se potencia en la medida

---

<sup>2</sup> J. Canals, “Competitividad internacional y estrategia de la empresa”, Primera Edición, Ariel DL, Barcelona 1991, Capítulo I.

que se dictan los mismos mensajes a la hora de educar a los consumidores. Este elemento contribuye por tanto a implantar modelos de consumo idénticos.

Actualmente, el tema de la comunicación, la información y el avance en la utilización de medios tecnológicos para compartir la misma, se ha ido desarrollando en la literatura con el nombre de TIC “Tecnologías de la Información y Comunicación”.

“Tratan de la adquisición, tratamiento, almacenamiento, comunicación, despliegue y uso de la información usando diversas tecnologías (electrónicas, ópticas, magnéticas, etc.). Incluyen todos los aspectos tradicionalmente cubiertos por las disciplinas de la informática (o computación), los sistemas de información, la electrónica, las telecomunicaciones, la automática y el tratamiento de señales (voz, imágenes, video, etc.), en todas sus formas, así como algunas aplicaciones de las ciencias básicas a estas disciplinas.”<sup>3</sup>

### **I.2.2.3- La reducción en el proteccionismo**

El sector empresarial al visualizar las ventajas que la apertura global produciría a sus empresas, desde economías de escala, mayor aprovechamiento de la curva de aprendizaje, explotación de las fuentes de ventaja competitivas que brinda la presencia en un determinado lugar físico, entre otras, generó cierta presión sobre los espacios políticos, quienes además atribuían ventajas para el país en su conjunto con el nuevo esquema de apertura.

Con base en dichas influencias, comenzó un proceso de reducción del proteccionismo que permitió una liberación del comercio y los mercados de capitales, abriendo los mismos a competidores globales y acelerando los procesos de integración, surgiendo nuevas modalidades de alianzas, que generaron la propulsión de empresas multinacionales con operaciones económicas en más de un país, aumentando la competencia extranjera.

---

<sup>3</sup> Carlos Scarone, Artículo: “Tecnología de información y comunicación en las PYMES uruguayas”, Santiago de Chile, 2002.

#### **I.2.2.4- Alianza entre países**

Además de alianzas entre empresas se puede visualizar diferentes alianzas entre países, las cuales se ponen de manifiesto en la creación de nuevos espacios económicos, que van desde zonas de libre comercio y uniones aduaneras, hasta mercados integrados, donde no solo existe una libre circulación de bienes, servicios y factores, sino también un arancel externo común y políticas macroeconómicas coordinadas.

Algunas de las alianzas más destacadas que se pueden mencionar son:

- *Unión Europea:* Alianza creada en 1992 entre varios países de Europa, con el objetivo de obtener una mejor posición frente a sus competidores japoneses y estadounidenses y ratificar de esta manera su poderío económico.
- *Tratado de Libre Comercio de América del Norte:* Alianza que entró en vigor en 1994, como forma de potenciar y regularizar las relaciones comerciales que mantenían Canadá y México con Estados Unidos.
- *Mercado Común del Sur:* Alianza celebrada entre varios de los países de América del Sur, con el objetivo de mejorar y regularizar las relaciones comerciales existentes entre los países miembros y potenciar su posición frente al resto de los mercados.

#### **I.2.3- Incidencias de la globalización**

Todos los elementos indicados anteriormente, dejan en evidencia los esfuerzos realizados, tanto por los países como por las empresas, para obtener y lograr la integración física de los mercados. En el intento de poder acompañar este proceso y participar con posibilidades de éxito en el mercado internacional, muchos países debieron reestructurar sus telecomunicaciones y modernizar sus empresas para hacerlas realmente competitivas. El principal motivo que impulsa las uniones mencionadas entre países y/o empresas es reafirmar su posición económica.

Una de las incidencias más importante de la globalización, es la interdependencia que genera entre los países, ya que las vacilaciones que se den en uno de ellos terminan repercutiendo en todos los demás, quines también por este efecto se ven beneficiados y pueden gozar de las épocas de augurio de sus vecinos.

Cuando pasan a operar a nivel global, es preciso que las empresas tengan en cuenta los diversos aspectos de la economía y el entorno del nuevo país hacia el cual se están enfocando.

Según Robbins<sup>4</sup> existen tres elementos sustanciales que no se pueden perder de vista:

- *Entorno legal y político:* Quienes estén a cargo de la empresa deben tener presente cuales son las normas que regularan su actividad en el nuevo entorno, ya que esto puede estar cambiando las reglas de juego. Los gobiernos de un país pueden verse tentados a subsidiar determinados sectores, según las necesidades internas del mismo, o incluso pueden existir factores políticos que incidan sobre esto, haciendo que la actividad de la empresa se vea sometida a pautas diferentes. Además, es preciso tener presente la estabilidad del entorno, la forma en que pueden incidir los grupos vinculados a la empresa, trabajadores, clientes, proveedores, que presión pueden ejercer y qué papel juegan dentro la sociedad.
  
- *Entorno económico:* En primera instancia, se menciona el sistema económico del país al cual se quiere abordar, sea que se trate de una economía de mercado, donde el sector privado es dueño de los recursos y los controla, o de una economía controlada, donde el gobierno es quien toma las decisiones económicas, la postura de la empresa deberá ser diferente. Sus posibilidades se verán acotadas en el último caso y estará sujeto a pautas establecidas, por lo cual, será necesario conocer las mismas. Otro elemento a tener en cuenta es la postura fiscal del país, estas repercuten directamente sobre las ganancias que se puedan obtener. Por último, el peso que tenga la moneda del país de origen de la empresa respecto a aquel en el cual se están probando nuevos

---

<sup>4</sup> Stephen Robbins y Mary Coulter, “Administración”, Octava Edición, Pearson Educación, México, 2005, Capítulo IV.

negocios, también tiene una influencia directa sobre las ganancias, así como las perspectivas de inflación, que estarán incidiendo indirectamente a través de las posibilidades de financiamiento e incluso sobre las pautas de consumo general del país.

- *Entorno cultural:* Las posibilidades de una empresa de incursionar con aprobación en un país, requerirá que ella tome en cuenta la cultura nacional que rige el comportamiento de las personas que habitan el mismo, ya que esta influirá las pautas de consumo de cada individuo. “Cultura nacional, son los valores y actitudes que comparten los habitantes de un país y que definen sus comportamientos y convicciones sobre lo que es importante”

### **I.3- Los antecedentes del comercio electrónico**

El desarrollo de los medios informáticos, la velocidad en las comunicaciones que esto implica y las nuevas oportunidades de negocio que se abren a partir de los mismos, como en su momento lo fueron el desarrollo del transporte y las telecomunicaciones, son causa y consecuencia de un nuevo empuje hacia la globalización.

Existe una relación muy directa entre globalización, modernización, nuevas tecnologías y nuevos servicios, surgiendo aquí el comercio electrónico como un elemento muy importante en los profundos cambios que se operan en el mundo de los negocios, las inversiones y el comercio, a partir de la introducción masiva de las nuevas tecnologías de la información.

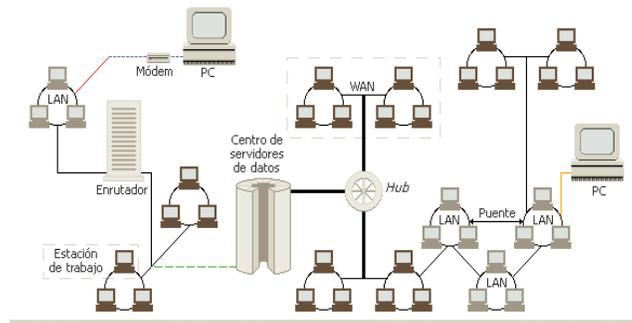
Actualmente, se presenta una nueva modalidad de comercio que utiliza la tecnología digital como plataforma para la exposición y venta de los productos de una empresa, el comercio electrónico.

## I.3.1- Internet

### I.3.1.1- Concepto de Internet

*Definición 1:* “Interconexión de redes informáticas que permite a los ordenadores o computadoras conectadas comunicarse directamente, es decir, cada ordenador de la red puede conectarse a cualquier otro ordenador de la red.”<sup>5</sup>

*Definición 2:* “Interconexión en particular, de carácter planetario y abierto al público, que conecta redes informáticas de organismos oficiales, educativos y empresariales.”<sup>6</sup>



**Fuente:** [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)

### I.3.1.2- Historia de Internet

Según la información extraída del artículo “Internet” de Microsoft Encarta 2006, Internet nace a fines de 1960 a partir de las necesidades del Departamento de Defensa de Estados Unidos, quien a instancias de la Guerra Fría temía que las centrales telefónicas fueran destruidas por algún ataque, por tanto, pretendía crear un sistema de comunicación de datos totalmente descentralizado. Es entonces cuando surge lo que se conoce como ARPA “Advanced Research Projects Agency”, primera red informática que conectaba ordenadores localizados

<sup>5</sup>“Real Academia Española”, Vigésimo segunda Edición, Espasa Calpe SA, Madrid, 2001.

<sup>6</sup> <http://www.microsoft.com>

en sitios dispersos y que operaban sobre distintos sistemas operativos, de tal manera que cada ordenador se podía conectar a todos los demás.

Los protocolos<sup>7</sup> que permitían la interconexión entre los diversos ordenadores fueron desarrollados en 1973 por los estadounidenses Vinton Cerf y Robert Kahn, surgiendo así el Protocolo de Internet (IP) y el Protocolo de Control de Transmisión (TCP), ya fuera del ámbito estrictamente militar.

El protocolo IP es el soporte lógico básico empleado para controlar el sistema de redes. Especifica como las computadoras encaminan la información agrupándola en paquetes desde el ordenador emisor hasta el receptor.

El protocolo TCP comprueba si la información ha llegado al ordenador de destino y en caso contrario, hace que se vuelva a enviar.

En los comienzos, estas redes eran utilizadas para compartir información entre los centros de investigación militar de Estados Unidos, mediante un sistema lo suficientemente descentralizado como para evitar que los datos compartidos fueran destruidos ante cualquier ataque.

Posteriormente, esta red comenzó a salir del ámbito estrictamente militar y se difundió entre otros centros de investigación y las universidades, pasando a tener un gran desarrollo en Estados Unidos. A partir de allí, el crecimiento en el ámbito informático comenzó a producirse con una gran rapidez, surgiendo cada vez más herramientas de comunicación y transmisión de datos.

---

<sup>7</sup> Un protocolo es un conjunto de normas o reglas que determinan la forma en que diferentes computadoras podrán intercambiar entre sí datos que manejan.

Entre las herramientas que fueron surgiendo se pueden ejemplificar, el correo electrónico, que permitió el envío de mensajes alrededor del mundo; el TELENET, es un servicio de manejo remoto de computadoras que sirve, por ejemplo, para tener acceso a bases de datos y demás archivos que se encuentran en ella, a través de otra computadora; el FTP “File Transfer Protocol”, que permite transferir archivos de una computadora a otra, entre otros.

Pasando la década de los 60, comenzó a desarrollarse el IED “Intercambio Electrónico de Datos” en los sectores del ferrocarril, negocios al detalle y fábricas de automóviles, con el objetivo de mejorar la calidad de los datos e información que se intercambiaban entre ellos, así como con otros dentro de su cadena de proveedores.

La implementación del IED ha sido llevada a cabo primeramente por los grandes sectores, siendo la incorporación de empresas menores más lenta, debido a los altos costos de implementación de aplicaciones y servicios, y la complejidad tecnológica que este tipo de negocios requiere.

Hoy en día dichos costos se han reducido significativamente, permitiendo que éstas comiencen a incursionar en las nuevas tecnologías.

El IED fue una iniciativa de compañía a compañía y en principio no tuvo relación directa entre la compañía y el consumidor, sin embargo, en la medida que se han ido desarrollando las tecnologías de comunicación, el uso de éstas para fines comerciales se expandió.

En 1989 surge la WWW “World Wide Web”, creada por el inglés Timothy Berners-Lee por la Organización Europea para la Investigación Nuclear. El objetivo entonces, fue crear una red que permitiera el intercambio de información entre los investigadores que participaban en proyectos vinculados a esta organización.

Para la consolidación de la WWW fue necesario el desarrollo de nuevas herramientas que tuvieron su base sobre los protocolos IP y TCP. Estos son los URL “Localizadores de

Recursos Universales, identificador único de cada página de contenidos que permiten un ordenamiento específico de la información contenida en la red.

La WWW es como un gran archivero que contiene gran cantidad de información en diversas formas, ya sea textos, gráficos, sonido y vídeos, además de vínculos con otros archivos.

Dentro de la WWW la información se ordena sobre la base de diferentes dominios DNS “Domain Name Services”, por ejemplo, se indica al sector educacional con el dominio “edu”, al comercial con el dominio “com”, a las organizaciones comunes y particulares “org”, al gobierno “gub”, a los proveedores de servicio de red “net”, entre algunos otros.

Además, dentro de cada país si bien se repiten los dominios, para lograr la identificación dentro de cada uno se incluye al final una abreviación que hace referencia al mismo, por ejemplo en el caso de Uruguay “uy”, Argentina “ar”, España “es”, entre otros.

Este nuevo sistema (WWW) fue el que propició el extraordinario desarrollo de Internet como herramienta de uso masivo, a través de la cual circula gran cantidad de información que se puede navegar a través de los hipervínculos. Adicionalmente, en conjunto y en forma totalmente acelerada, no pararon de surgir nuevas herramientas para enriquecer este nuevo medio, los navegadores de red, la video conferencia, el multimedia interactivo, entre otros.

Actualmente, este sistema permite a los usuarios el acceso a una gran cantidad de información, desde leer noticias, buscar referencias bibliográficas, realizar paseos virtuales, publicitar e incluso hacer negocios por la red, un ejemplo claro de esto último son los bancos, quienes permiten a sus clientes operar mediante Internet, sin tener si quiera que asistir a una sucursal y desde la comodidad de su casa.

Hoy en la literatura se denomina a la WWW como “la superautopista de la información”, donde además de la utilización académica e institucional que tuvo en sus orígenes, hoy se emplea con una diversidad de fines, abriendo puertas entre ellos a una nueva plataforma o ámbito comercial.

## **I.4- Comercio electrónico**

### **I.4.1- Evolución del comercio electrónico**

La revolución de Internet y la nueva forma de comunicación que ella propone, puso sobre el tapete una nueva manera de comercializar que tomó sus bases del sistema de venta por catálogo. Las nuevas posibilidades que abre esta herramienta tecnológica han ido influyendo sobre los empresarios, ocasionando una revisión sobre sus estrategias.

Actualmente, se ha expandido y su utilización implica un nuevo marco para los negocios en el que se desarrollan cada vez más operaciones mercantiles. En él convergen tecnologías y aplicaciones que ya existían aisladamente y otras nuevas que se fueron desarrollando dado los retos que esta nueva forma de negocio impone.

### **I.4.2- Concepto de comercio electrónico**

*Definición 1:* “Es una manera de hacer negocios vendiendo o comprando, productos, información o servicios por Internet”<sup>8</sup>

*Definición 2:* “Modo de gestionar las empresas y realizar las transacciones comerciales en red fundamentalmente a través de Internet”<sup>9</sup>

*Definición 3:* “Consiste en introducir a la globalización en las relaciones sociales de producción, permitiendo así acrecentar el acceso a nuevos mercados mediante la información que ofrecen los mecanismos de comunicación electrónica.”<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Marcos Castillo; “Conferencia de e-commerce”, Ciudad Universitaria UNAH, 2005.

<sup>9</sup> Biblioteca Premium, Microsoft Encarta, 2006.

<sup>10</sup> Erika Labastidas, Monografía: “Estrategias para el comercio electrónico”, 2005.

La última definición es un tanto más compleja y pone de manifiesto que las posibilidades que abre esta nueva forma de comercio, van más allá de una intervención de los medios electrónicos como nuevo canal de comercialización para llegar a los consumidores.

Queda en evidencia que esta nueva modalidad, no solo es una herramienta para el ensanchamiento del mercado potencial de una empresa, sino también una herramienta para mejorar los procesos de negocio, tanto en su operativa interna, como externa.

Visto estos elementos, podemos concluir entonces que el e-business es más que un medio para comprar, vender, comunicar y publicitarse, es una herramienta de gestión empresarial global, que nos acerca a la realidad de una empresa que interactúa con proveedores, clientes, procesos productivos y con otras empresas al mismo tiempo.

### **I.4.3- Tipología de empresas según el uso del comercio electrónico**

Cabe mencionar aquí una diferencia entre empresas tradicionales que usan las herramientas electrónicas para potenciar sus negocios, aquellas que las utilizan como medio de negocio y aquellas que salen del ámbito tradicional y se sumergen en un mundo 100% digital.

#### **I.4.3.1- Empresas tradicionales**

Son organizaciones que desarrollan sus actividades bajo una forma tradicional de negocio y utilizan herramientas y aplicaciones electrónicas dentro de éste. Por ejemplo, a través de Intranet<sup>11</sup>, apertura de páginas web para mostrar sus productos a los potenciales consumidores, dar a conocer la empresa en mayor profundidad y potenciar la publicidad. Sin embargo en este caso las herramientas electrónicas no se utilizan para la comercializaron

---

<sup>11</sup> “Sistema interno de comunicación en la organización, que aprovecha la tecnología de Internet y sólo da acceso a los empleados, para que la compañía se comunique con su personal en todo el mundo” Extraído de: Stephen Robbins y Mary Coulter, Ob. Cit. Capítulo II.

misma del producto. Se las designa como “Organizaciones potenciadas por los negocios electrónicos”

#### **I.4.3.2- Empresas virtuales**

Existen lo que se conoce como “Organización total de negocio electrónico”, en este caso la organización esta inmersa totalmente en un mundo digital y todos los procesos de la misma se realizan bajo una plataforma electrónica. Aquí se está ante un negocio electrónico. Según la literatura abordada que plantea la diferenciación antes expuesta, el negocio electrónico es “el nombre general para designar la manera en que una organización hace su trabajo mediante enlaces electrónicos (por Internet) con sus principales grupos de interés (empleados, gerentes, clientes, compradores, proveedores y asociados) con el fin de alcanzar sus metas de manera eficiente y eficaz.”<sup>12</sup>

#### **I.4.3.3- Empresas que combinan el modo tradicional y virtual**

Refiere a organizaciones tradicionales que incluyen unidades de negocio electrónico, mediante las cuales realizan alguna de las actividades de la empresa. Estas pueden ser actividades de compra, mediante un sistema de conexión en línea con los proveedores, que le permita generar automáticamente alertas de punto de pedido, o lo que es más común, generar a través de una plataforma de Internet una ventana de venta para los productos de la empresa. “Organizaciones mejoradas por el comercio electrónico”

### **I.5- Modalidades de comercio electrónico**

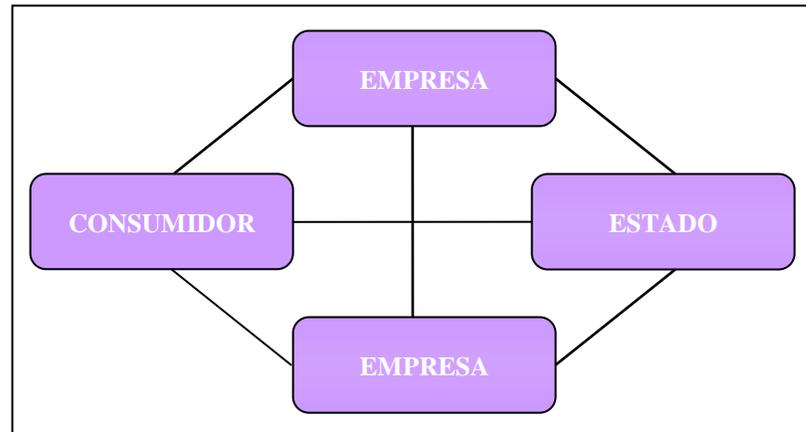
A lo largo de la literatura abordada encontramos diversos actores participando dentro del ámbito del comercio electrónico, a los cuales podemos agrupar en tres grupos bien

---

<sup>12</sup> Stephen Robbins y Mary Coulter: Ob. Cit. Capítulo II.

diferenciados. A partir de allí, los mismos interactúan con ciertas particularidades que hacen al surgimiento de distintas modalidades de comercio electrónico.

### Actores y tipos de comercio electrónico



**Fuente:** Erika Labastidas “Estrategia para el comercio electrónico”

- Entre empresa y consumidor o B2C (*business to consumers*)
- Entre empresas o B2B (*business to business*)
- Entre empresa y Estado o B2A (*business to Estado*)

#### I.5.1- B2C (Business to consumer)

En esta modalidad se vinculan el proveedor de un servicio con sus potenciales clientes a través de un medio virtual, es decir que se relacionan la oferta y demanda de un determinado producto a nivel minorista.

Esta fue la modalidad que ha presentado un mayor desarrollado inicial, ya que la misma tomo sus bases de lo que en el mundo físico era la venta por catalogo.

Adicionaba un plus muy importante para aquellos que ponían el producto a la vista de los demás, se estarían ahorrando el costo de producir, imprimir y enviar por correo sus catálogos,

daría la posibilidad de mantener el catalogo disponible 24 hrs los 365 días del año y para miles de personas simultáneamente y abriría posibilidades de actualización permanente a un costo nulo.

### **I.5.2- B2B (Business to business)**

En este caso los actores son las propias empresas, quienes a través de medios electrónicos pueden exponer sus intereses, generando lazos entre sí.

Mediante esta metodología, las empresas pueden comercializar sus productos entre sí utilizando Internet como canal de distribución, abrir sus Intranets como forma de compartir información o generar uniones estratégicas virtuales.

El énfasis está marcado en las relaciones comerciales que pueden concretarse entre las empresas y los beneficios que el uso de esta tecnología les puede ofrecer, entre ellos, ahorro en los procesos de abastecimiento de mercadería, eliminar costos de intermediarios, mejorar la rapidez y eficiencia de las entregas, así como fomentar alianzas comerciales.

### **I.5.3- B2G (Business to government)**

Esta modalidad presenta como actores fundamentales al público en general, ciudadanos de una determinada localidad y al gobierno de la misma.

Se le conoce también con el nombre de "gobierno electrónico" y lo que permite es, atender al ciudadano a través de la red ya sea para brindar información, como medio consultor al cual uno puede asistir en caso de inquietudes, como medio de transmisión de información que se debe entregar al Estado e incluso para la realización de trámites y/o procesos particulares o empresariales.

Las mayores ventajas están asociadas a la reducción de trámites y demoras burocráticas, intentando así satisfacer al cliente en términos de eficiencia y eficacia

#### **I.5.4- C2C (Consumer to Consumer)**

Aquí se plantea la posibilidad de utilizar Internet por parte del público en general, pero sin ninguna vinculación especial con algún otro actor. Se desarrolla como una subasta en línea, donde cualquier particular puede colocar a la venta el producto que desee en este sitio especial construido a tales efectos. Se brinda una plataforma para todos los ciudadanos que quieran vender directamente sus bienes o artículos en línea lo puedan hacer.

Si bien actualmente existen grandes comerciantes dentro de esta modalidad (deremate.com, mercadolibre.com), estos sitios no necesariamente tienen que ser comerciales, en ocasiones se usan para compartir bibliografía, música y/o cualquier otro tipo de información.

#### **I.6- Virtudes del Comercio Electrónico**

Las virtudes que presenta Internet son asimiladas por el Comercio Electrónico, repercutiendo tanto en la empresa que desarrolla dicha modalidad como en los potenciales clientes.

##### **I.6.1- Desde la perspectiva de la Empresa**

- **Acota límites geográficos ampliando el mercado:** Internet permite acotar los límites del negocio en la medida que la oferta de productos puede llegar a cualquier parte del mundo, quedando al alcance de millones de clientes.
- **Expansión de la disponibilidad horaria:** posibilita la atención durante las 24 horas, 7 días a la semana, todos los días del año, de forma tal de poder ser visitados en cualquier momento, quedando los productos a total disposición.
- **Interacción con los clientes:** los pasos que cada visitante da sobre el sitio pueden ser rastreados, la empresa podrá tener en tiempo real un feedback respecto a la efectividad y deficiencias del mismo, pudiendo amoldarse a las preferencias de los consumidores, logrando un mayor interacción y una mayor personalización de la oferta.

- **Ofrecer información confidencial:** firmas digitales, encriptaciones, aplicación de firewalls son algunas medidas de seguridad usadas por el comercio electrónico para transportar información sin correr riesgos de ser descodificada por personas no autorizadas.
- **Reducción de costos:** prescindir de un local físico da lugar a una reducción de costos ya sea directamente o indirectamente implicando un ahorro de los gastos asociados, incluso los gastos de personal.
- **Flexibilidad y control de inventarios:** se puede estar en línea con los proveedores, manteniendo los stocks en red y generar una plataforma que ante un punto de pedido definido por la empresa, genere una alerta de la necesidad del producto para el proveedor. Además, al poder entrar al stock del proveedor, la propia empresa tendrá un conocimiento continuo de la situación del mismo, permitiendo esto una reducción de sus inventarios.
- **Agiliza las operaciones del negocio:** al admitir que parte de las operaciones que habitualmente llevan adelante los empleados sean centralizadas en los propios clientes, se puede llegar a reducir las necesidades de personal, o incluso en casos de mantener el mismo, se logra mejorar la productividad.

### **I.6.2- Desde la perspectiva Cliente**

- **Mayor información de forma inmediata:** el cliente puede obtener información inmediata sobre cualquier producto pudiendo realizar cualquier tipo de comparación con solo un clic. Se limita las diferencias de información, e incluso la omisión que muchas veces sufre el comprador, dándole poder para elegir en un mercado global acorde a sus necesidades.

- **Ofrece información pre-venta:** con este servicio se puede comprobar la eficacia del producto antes de comprarlo. Se observan los resultados y se pueden leer y escuchar comentarios o sugerencias de otros consumidores
- **Mayor vinculación entre cliente y proveedor:** mediante los servicios de pre y post-venta se otorga fluidez al contacto entre los mismos, haciendo el vínculo más cercano, elemento que se ve potenciado con la reducción de intermediarios.
- **Precios más bajos como consecuencia de la reducción de intermediarios:** el comercio electrónico tiende a reducir y en muchos casos eliminar la intermediación, desencadenando la posibilidad de disminuir costos por parte del proveedor quien traslada este beneficio a los clientes disminuyendo los precios.
- **Aporta comodidad:** sin moverse de su casa puede estar comprando en cualquier parte del mundo y en cualquier momento.
- **Amplia la gama de ofertas:** el cliente tiene un gran abanico de ofertas con mayor información para elegir de acuerdo a sus exigencias.

## **I.7- Limitaciones del Comercio Electrónico**

Cuando se sumergen en un proyecto de comercio electrónico pueden surgir algunas reticencias, ya sea por parte de la empresa o del propio cliente, dado las limitaciones que el mismo presenta para cada una de las partes.

### **I.7.1- Desde la perspectiva de la Empresa**

- **Alta Inversión:** debe destinarse una parte importante de los fondos de la empresa para obtener las tecnologías y personal capacitado que esta herramienta requiere, proceso que deben realizarse continuamente ya que los mismos quedan obsoletos con gran rapidez.

- **Requerimiento de aprendizaje permanente:** Internet es un medio cambiante, lo hace a gran velocidad, exigiendo un aprendizaje continuo por quienes trabajan con esta herramienta.
- **Desamparo legal:** no existe un acuerdo mundial sobre el marco legal de Internet, por lo que muchas empresas no apuestan a esta inversión, ya que desconocen las consecuencias de pertenecer a este nuevo ámbito de negocios.
- **Dificultad de reconocimiento por parte del mercado:** a las empresas les resulta sumamente difícil hacerse conocer y generar seguridad y confianza de su existencia, así como la calidad de sus productos o servicios cuando comienzan a trabajar directamente desde la web.
- **Costo de flete:** pueden elevar el costo final del producto, tanto para la empresa como para el comprador y de esta manera pueden verse contrarrestados los beneficios de abaratar costos expuestos anteriormente.

### **I.7.2- Desde la perspectiva del cliente**

- **Inseguridad al momento de la compra:** la venta por Internet no permite estar seguro de la identidad de quien está del otro lado (vendedor o comprador). En caso de existir problemas con el producto, cuando se está ante una tienda tradicional el cliente sabe donde debe ir, pero en Internet esto es incierto.
- **Inseguridad al momento de efectuar el pago:** es una de las barreras más grandes que existe al realizar compras por Internet, el comprador debe poseer una tarjeta de crédito y revelar su código de seguridad para ejecutar la compra, o realizar un depósito de dinero antes de obtener el producto o servicio, confiando en ambos casos en la honestidad del vendedor.

- **Difícil acceso:** por diferentes razones que se analizaran en el Capítulo IV, no todas las personas tienen acceso a una computadora y a Internet. El mercado se encuentra limitado a un cierto número de personas quienes si cuentan con esta herramienta.
  
- **Preferencia del mercado real (ver, tocar) respecto al mercado virtual:** en el mercado existen diferentes tipos de consumidores, algunos prefieren ver y tocar el producto antes de comprarlo, no se arriesgan a comprar algo sin verlo antes. Otros necesitan una opinión de un experto, en un mercado real es más fácil la comunicación con el vendedor quien influye en la decisión de compra. En este punto es determinante que tipo de producto se compra.
  
- **Satisfacción Inmediata:** Cuando el propio producto es de carácter virtual, implicando su transferencia el traspaso electrónico de datos, o cuando se trata de un servicio que puede ser concretado directamente a través de la red, entonces esta se transforma en sí misma en una gran virtud a la hora de responder al cliente, ya que permite una inmediatez que es imposible lograr de otra manera.

## Capítulo II: Ventajas Competitivas

### II.1- Conceptos generales

La **empresa** en su rol de institución con fines de lucro lleva adelante un conjunto de actividades enmarcadas en un ámbito específico con el objetivo de acrecentar su patrimonio, generando beneficios para sus propietarios.

Para cumplir con dicho objetivo, debe desarrollar estrategias que le permitan incrementar el valor de cada una de sus actividades, de forma tal de generar valor agregado para el cliente mediante el producto final otorgado.

En un ámbito de fuerte competencia, donde cada empresa busca mantener y/o consolidar su lugar en el mercado, se torna crucial identificar aquellas áreas en las cuales se puede superar al competidor.

El objetivo fundamental de la estrategia, es lograr una ventaja competitiva, ya que ésta marcará la superioridad de la empresa respecto a sus competidores, siguiendo a esto una mayor rentabilidad.

En la literatura abordada existen diversas definiciones respecto al concepto de estrategia, considerando adecuado en este caso hacer referencia al concepto de Estrategia competitiva mencionado por Michael Porter: "...es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial"<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Michael Porter, "Ventaja Competitiva", Primera Edición, Compañía Editorial Continental, SA. DE CV, México, 1987, Capítulo I.

La empresa establece cuales serán sus políticas y pautas de competencia para enfrentar el mercado. No existe una estrategia genérica que garantice el éxito cualquiera sea la empresa, para que esta funcione, es necesario tener presente el sector en el cual se está inmerso, así como la posición que se ocupa o pretende ocupar dentro de él. Según Michael Porter “...Los sectores difieren notablemente en la naturaleza de la competencia y no todos ofrecen las mismas oportunidades para conseguir una rentabilidad sostenida.”<sup>14</sup>

## II.2- Competitividad

Teniendo presente que los factores que influyen sobre la competencia de un sector son variados, se hará referencia a las cinco fuerzas competitiva donde los mismos se logran visualizar claramente. La mención será breve, ya que si bien su análisis mantiene una gran vigencia a pesar de la dinámica cambiante del entorno, consideramos que el tema ha sido altamente desarrollado.

### II.2.1- Fuerzas competitivas<sup>15</sup>

- **Nuevas empresas:** generalmente ingresan con menores precios, sacrificando una parte de sus márgenes con el fin de posicionarse con mayor velocidad en el mercado, lo cual restringe la estrategia de precios.
- **Productos o servicios sustitutos y fuerte rivalidad entre competidores:** generan un conflicto, para no perder participación en el mercado las empresas están dispuestas a desarrollar estrategias que le permitan atraer al comprador, ya sea reduciendo los precios o incrementando costos mediante la inversión en fuertes campañas publicitarias o en un aumento de las fuerzas de venta.

---

<sup>14</sup> Michael Porter, “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Primera Edición, Javier Vergara Editor SA, Buenos Aires, 1991, Capítulo II.

<sup>15</sup> Michael Porter: “Ventaja Competitiva”, Ob. Cit. Capítulo I.

- **Negociación de proveedores y/o compradores:** limita las posibilidades que la empresa tiene para manejar sus políticas de venta, ya sea desde el punto de vista de los precios o cantidades. Cualquiera sea el caso, cuanto mayor sea su poder, mayor capacidad tendrán éstos para imponer las condiciones.

Cada uno de los elementos mencionados anteriormente, tiene directa o indirectamente una incidencia sobre la rentabilidad, por tanto, los empresarios estarán menos estimulados para invertir generándose un debilitamiento del sector.

## **II.2.2- Ventaja competitiva**

Teniendo identificado cuales son los roles que asume cada uno de los integrantes, su influencia relativa y la presión que ejercen el resto de los elementos analizados hasta el momento dentro del sector, la empresa intentará definir aquella estrategia competitiva que le permita posicionarse en el mercado, de forma tal de obtener una ventaja competitiva sostenible respecto a sus competidores. Mediante ella intentará cambiar las reglas para que estas jueguen a su favor.

“...Una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es superior a la que en promedio tienen todas las compañías de su industria. Tiene una ventaja competitiva sostenida cuando es capaz de sostener un rendimiento superior al promedio durante varios años”<sup>16</sup>

Para esto, es clave tener presente cuales son aquellas actividades que permiten agregar valor al “producto” final de la empresa. La mayor eficiencia y el potenciar mediante ellas todos aquellos aspectos considerados relevantes para el comprador serán los pilares de la creación de valor.

---

<sup>16</sup> Charles Hill y Gareth Jones, “Administración Estratégica: un enfoque integral”, Sexta Edición, Mcgraw-Hill Interamericana, 2005, Capítulo 3.

Existe una relación directa entre la importancia de las actividades y el sector en que se encuentre la empresa, dependerá de éste el grado de importancia que se le asigne a cada una de ellas.

Es preciso mantener una buena coordinación con el exterior, sea proveedores de materia prima o canales de distribución, de lo contrario existe un fuerte riesgo de entorpecer el funcionamiento de las actividades planeadas.

Esto refiere a lo que se conoce como Sistema de Valor<sup>17</sup>, dentro del cual encontramos la cadena de valor de los proveedores, la de la empresa, la del canal de distribución y la del comprador.

### **II.2.3- Habilidades y Recursos**

Por otra parte, para desarrollar las actividades será necesario disponer de ciertas habilidades y recursos específicos que variarán según el caso.

#### **II.2.3.1- Habilidades**

“Las habilidades se refieren a la capacidad que tiene una empresa para coordinar sus recursos y para colocarlos en uso productivo. Residen en las reglas, rutinas y procedimientos de la organización, esto es, en el estilo o manera a través del cual toma decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar objetivos organizacionales”<sup>18</sup>

Estas son parte del activo intangible con el cual cuenta la empresa, se encuentran influenciadas por la estructura organizacional, siendo de gran importancia la interacción y experiencia de los empleados, los valores compartidos y como estos se ven volcados hacia el desempeño de las actividades.

---

<sup>17</sup> Michael Porter: “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Ob. Cit. Capítulo II.

<sup>18</sup> Charles Hill y Gareth Jones: Ob. Cit. Capítulo 3.

Adicionalmente, si bien la directrices impartidas por aquellos que ocupan posiciones de mayor rango, marcaran las reglas, rutinas y procedimientos, estos elementos se conjugaran con los mencionados anteriormente, dando lugar a la cultura organizacional, que es en última instancia, la que en su conjunto influye sobre el know how de la empresa y sus integrantes.

“Las empresas son valoradas no tanto por sus activos materiales sino por sus ideas, información, gente, conocimiento...”<sup>19</sup>

El capital humano es el que captura las ideas que dan rodaje a la empresa, por lo tanto, el éxito dependerá en gran medida de su creatividad, su capacidad de innovación y su poder de adaptación a los nuevos requerimientos del entorno.

### **II.2.3.2- Recursos**

“Los recursos son el capital de las asignaciones de factores financiero, físico, social o humano, tecnológico y organizacional que le permiten a una compañía crear valor para sus clientes”<sup>20</sup>

Se hace hincapié en la creación de recursos por parte de la propia empresa, lo que generaría una brecha en relación a los competidores, ya que éste sería exclusivo y difícil de imitar, obteniéndose así una ventaja competitiva de mayor durabilidad.

Para llevar adelante sus actividades, la empresa debe disponer de una gran variedad de recursos, éstos se pueden resumir en tres grupos fundamentales: capital humano, financiero y recursos tecnológicos. Dependiendo del tipo de empresa será necesario potenciar uno u otro, pero siempre en mayor o menor medida, todos serán necesarios.

---

<sup>19</sup> Luis del Barrio, “e-Ngocios Las 10 claves para hacer negocios con éxito y vender más en Internet”, Primera Edición, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2000, Capítulo I.

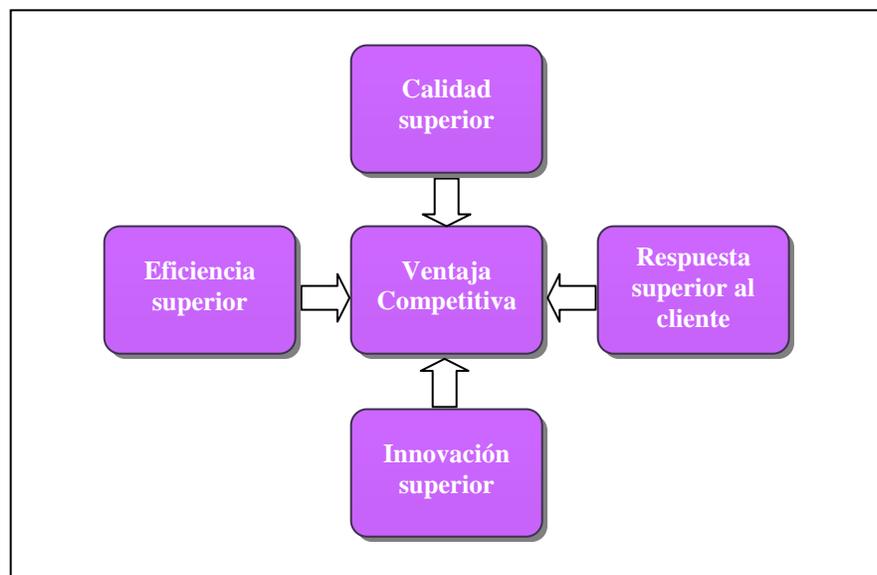
<sup>20</sup> Charles Hill y Gareth Jones: Ob. Cit. Capítulo 3.

Se destaca que la mera disponibilidad de recursos no es suficiente “... la ventaja competitiva que se deriva de los factores depende del grado de eficiencia y efectividad con que se despliegue”<sup>21</sup>, es decir que existe una relación directa entre la habilidad que tenga la empresa para manejar sus recursos y la obtención de ventajas competitivas.

#### II.2.4- Bloques constructivos genéricos de la ventaja competitiva

Según Jhones, la habilidad con que se desempeñe la empresa para asignar sus recursos de la mejor manera posible, impactará sobre la capacidad que ésta tenga para generar y sostener una ventaja competitiva. El autor menciona cuatro factores esenciales para alcanzar este objetivo, los cuales se encuentran relacionados entre sí, incidiendo recíprocamente uno sobre otro. Los reconoce como bloques constructivos genéricos de ventaja competitiva:

#### Bloques constructivos genéricos de la ventaja competitiva



**Fuente:** “Análisis interno: Capacidades distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad”

<sup>21</sup> Michael Porter, “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Ob. Cit. Capítulo III.

## **II.2.4.1- Eficiencia superior**

### **II.2.4.1.1- Concepto**

“Consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión.”<sup>22</sup>

Para alcanzar este objetivo, será crítico contar con información adecuada sobre el conjunto de actividades que conforman la cadena de valor de la empresa y la manera de desempeñarlas, elaborar una planificación de las necesidades que puedan surgir en cada una de ellas, diseñar políticas y controles que sean respetados, lograr una buena comunicación y coordinación.

Se debe asegurar en cada caso, la mejor utilización de recursos y el desarrollo a pleno de las habilidades, compartiendo el know how para incrementar la eficiencia en el uso de aquellos. De lo contrario, los esfuerzos realizados podrían estar siendo anulados por aquellas actividades que no logren llegar a los niveles esperados.

En este proceso de búsqueda de eficiencia se deberá tener presente y priorizar aquellas actividades donde se genera mayor valor para el cliente.

### **II.2.4.1.2- Indicadores de eficiencia**

Las medidas generalmente utilizadas para evaluar el nivel de eficiencia son, la productividad de los empleados (asociada en la mayoría de los casos a la cantidad de producto obtenido por cada trabajador) y la productividad del capital (calculada habitualmente como la cantidad de producto obtenido por unidad de capital invertido).

Altos indicadores de productividad son sinónimo de un alto nivel de eficiencia, permitiendo un mayor dominio de la estructura de costos y dando origen a una fuente de ventaja competitiva.

---

<sup>22</sup> Stephen Robbins y Mary Coulter: Ob. Cit. Capítulo I.

## II.2.4.2- Calidad superior

### II.2.4.2.1- Concepto

“Se dice que un producto tiene una calidad superior cuando los clientes perciben que hay más valor en los atributos de un producto específico, en comparación con los mismos atributos para productos de la competencia.”<sup>23</sup>

Todo producto tiene asociadas distintas particularidades, por lo tanto, en cada caso se podría hacer una lista indicando cada una de ellas. Si bien todas son importantes, siempre existen aquellas que son evaluadas por el cliente en forma diferencial, dándoles un valor superior en relación a las demás. Si la empresa quiere lograr una ventaja competitiva es en este punto donde debe destacarse.

### II.2.4.2.2- Nivel y consistencia de calidad

Tomando como referencia las definiciones expuestas por Kotler en su libro “Fundamentos del marketing” se puede desagregar el concepto de calidad en dos dimensiones diferentes.

En primer lugar, se habla de **nivel de calidad**, aludiendo a la calidad de desempeño, es decir, la capacidad de un producto para llevar adelante sus funciones. Lo que se resalta bajo esta perspectiva, es la forma en que el producto satisface al cliente, lo que se busca es que el mismo desarrolle sus funciones de la mejor manera posible, otorgando el nivel más alto para cada uno de los atributos.

En segundo lugar, se habla de **consistencia de calidad**, asociada al grado de cumplimiento y vinculada con la ausencia de defectos y la consistencia con un nivel de desempeño determinado. Desde este punto de vista, el énfasis está en que el producto logre desarrollar la función para la cual fue creado y que dicho desarrollo sea coherente con las expectativas impuestas al cliente.

---

<sup>23</sup>Charles Hill y Gareth Jones: Ob. Cit. Capítulo 3.

Si bien es sustancial el logro de una calidad elevada, se desprende de las definiciones antes manejadas, que la empresa no puede dejar de perseguir un alto grado en la consistencia. Esta garantiza que el producto cumpla su función y proyecta la imagen del mismo ante el cliente, lo cual permite que éste pueda anticipar su forma de cumplimiento y a partir de allí definir cuanto es lo que esta dispuesto a pagar por ella.

No obstante lo anterior y teniendo en cuenta el mercado meta hacia el cual se orienta la empresa, esta puede volcar sus mayores esfuerzos a la obtención de un alto nivel de calidad, donde se busque cada uno de los detalles que puedan mejorar el desempeño del producto y así potenciar el valor que éste tiene para el cliente.

No todos estarán dispuestos a pagar por esos altos estándares de calidad, sin embargo, aquellos que si lo estén, valorarán sustancialmente los esfuerzos de la empresa, percibiéndolos como un mayor valor agregado y aceptado un precio elevado.

Al momento de definir el grado de calidad de los productos a ofrecer, es preciso tener en cuenta que el objetivo buscado a través de ella, es mejorar el valor para los clientes y su satisfacción. De esta forma, la calidad será una fuente importante de ventaja competitiva siempre que se logre superar el grado de satisfacción y generar mayor valor respecto a los competidores.

Además, la realización de productos y/o servicios de alta calidad tienden a reducir la aparición de defectos y por tanto limita los tiempos que se debe dedicar a la solución de los mismos. Con esto, no solamente se logra reducir costos vinculados a dicha reparación y el tiempo insumido en ella, sino que además permite tener un mayor tiempo disponible para el resto de las actividades, logrando así un uso más productivo de éste.

### **II.2.4.3- Innovación superior**

#### **II.2.4.3.1- Concepto**

“Refiere al acto de crear nuevos productos y procesos. ... La innovación de producto consiste en el desarrollo de productos que son nuevos para el mundo o que tienen atributos superiores a los existentes. ... La innovación del proceso es el desarrollo de un nuevo proceso para elaborar productos y para llevárselos al cliente.”<sup>24</sup>

“Proceso que consiste en tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil.”<sup>25</sup>

La innovación no refiere únicamente a la adquisición de maquinaria de última generación y/o tecnología de punta, más bien tiene que ver con la incorporación de nuevas cualidades, ya sea en los procesos o productos, que sean difíciles de imitar por los competidores y que permita que los clientes encuentren en aquel un elemento distintivo que lo haga preferible respecto a los demás.

Sin obviar la tecnología como posible parte importante de un proceso de innovación, consideramos como fundamento de la perspectiva indicada anteriormente la siguiente definición “...la tecnología... involucra, además de los equipos y las máquinas y de un conjunto de instrucciones generales de cómo hacer las cosas, los conocimientos y las capacidades para llevarlas a cabo de forma eficaz...”<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Charles Hill y Gareth Jones: Ob. Cit. Capítulo 3.

<sup>25</sup> Stephen Robbins y Mary Coulter: Ob. Cit. Capítulo I.

<sup>26</sup> Material Cátedra Economía Aplicada a la Empresa, Rodrigo Ceni, “Sistema Nacional de Innovación”, Uruguay, 2003.

### **II.2.4.3.2- Algunas formas de innovación**

La innovación es un elemento clave que explica la competitividad. Según Porter "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones"<sup>27</sup>

#### **➤ Nuevos productos**

Se puede innovar mediante la introducción de nuevos productos no conocidos en el mercado, o bien mediante la ejecución de cambios en los atributos de los ya existentes. En este último caso se intenta dar al producto un aspecto diferente que permita sea percibido por el cliente de una mejor manera, prefiriéndolo sobre los de la competencia.

#### **➤ Nuevo método de producción**

Otra forma de innovar es a través de los cambios y mejoras en los procesos de producción, introduciendo nuevas formas de llevar adelante los procesos necesarios para la elaboración del producto o la prestación de servicios, es decir, una nueva forma de hacer las cosas.

#### **➤ Nuevos mercados**

Una tercera forma es mediante la apertura de un nuevo mercado que aún no se tenía en cuenta, atendiendo un nuevo grupo de clientes o desarrollándose dentro de sectores que no habían sido explorados hasta el momento.

Los cambios también pueden estar enfocados a la manera de comercializar los productos o servicios, incorporando nuevas formas de manejar los productos y orientándose hacia nuevos canales de distribución y/o nuevas formas de atender al cliente.

---

<sup>27</sup> Michael Porter: "La Ventaja Competitiva de las Naciones", Ob. Cit. Capítulo II.

Estas formas de innovación no son exhaustivas y muchas de ellas están interrelacionadas y pueden retroalimentarse.

#### **II.2.4.3.3- Factores que inciden en la innovación**

Los factores que influyen sobre la innovación según Robbins<sup>28</sup> se pueden dividir en tres grandes grupos de variable

##### **➤ Variables Estructurales**

Es importante contar con una estructura no muy formalizada y centralizada, que dé lugar a un alto nivel de flexibilidad y un adecuado grado de movilidad para adaptarse sin problemas a las nuevas necesidades que puedan surgir, de esta forma los individuos podrán trabajar dentro de la organización con mayor “libertad”, teniendo la posibilidad y viéndose motivados a desplegar su creatividad, elemento clave en un proceso de innovación.

La gran disponibilidad de recursos es otro de los factores importantes, de ellos depende la posibilidad de llevar a la práctica todos aquellos emprendimientos creativos fomentados.

Entre los recursos se destaca el tiempo, cuando la organización intenta promover la innovación éste pasa a un plano secundario y por tanto se reducen las presiones, de tal manera que lo más importante pasa a ser la obtención del resultado buscado.

Por último, se requiere una comunicación fluida que permita la interacción frecuente entre las diferentes áreas de la organización y el intercambio de ideas, obteniendo así un resultado más enriquecedor.

---

<sup>28</sup> Stephen Robbins y Mary Coulter: Ob. Cit. Capítulo I.

### ➤ **Variables Culturales**

Primeramente se hace referencia a la aceptación de diversos métodos y formas de llevar adelante las tareas. La existencia de posturas ambiguas que no sigan un patrón definido, dan como resultado un conjunto de ideas diferentes que pueden potenciarse entre sí. En caso contrario, si esas ideas son contrapuestas y generan conflicto, igualmente los resultados obtenidos serán enriquecidos por el debate y el intercambio de opiniones que éste genera. En ambos casos, de una u otra forma, se fomenta la innovación, focalizando siempre en la obtención de los resultados que se quiere obtener, más que en los medios que se utilizan para alcanzarlos.

En segundo lugar se destaca como otro factor importante, la tolerancia al riesgo. Es de vital importancia asumir la posibilidad de fallas como una oportunidad de aprendizaje y no como un fracaso. Esto motivará a los individuos a experimentar sin tener miedo a las consecuencias.

Por último, se destaca la motivación por parte de los mandos mayores de la organización, es importante la existencia de recompensas que muestren el valor que tiene para la empresa las ideas desarrolladas por sus empleados.

### ➤ **Variables de Recursos Humanos**

En este caso se destaca la necesidad de una inversión continua en capacitación de los empleados, fomentando permanentemente la actualización de los conocimientos que ellos manejan, haciendo que esto sea un ingrediente más en la elaboración de sus nuevas ideas.

Desde nuestro punto de vista y si bien no es mencionado explícitamente por el autor, otro elemento que consideramos importante destacar, es la adquisición de nuevas tecnologías en equipos y maquinaria de última generación. Estas permiten facilitar muchos de los procesos, reestructurar el desarrollo de los mismos o incluso eliminar alguno de ellos.

Generalmente se traduce en un ahorro de tiempo, pudiendo agilizar los procesos internos y permitiendo una mayor productividad de la mano de obra y un mayor dinamismo para la empresa en su conjunto.

#### **II.2.4.4- Respuesta superior al cliente**

El ahorro de tiempos y el mayor dinamismo pueden disminuir los plazos de respuesta de la empresa, haciéndola más eficiente a los ojos de sus clientes. No obstante esto, es preciso destacar que la actitud de respuesta no depende únicamente del factor tiempo. Por más que todos sus procesos sean sumamente eficientes, si la empresa no tiene la capacidad de identificar correctamente las necesidades de sus clientes, difícilmente pueda atenderlos.

Dado la dinámica del mercado que opera en forma cada vez más acelerada, es crucial desarrollar y alcanzar todas aquellas habilidades que permitan dar una rápida respuesta al cliente, ajustada a sus necesidades. Las personas buscan minimizar todo aquello que no le genere valor, reduciendo al máximo todo aquel tiempo que tenga que insumir en compras y que en sí mismo no le aporte un beneficio.

Es preciso generar una buena experiencia de compra, que volver al negocio sea para el cliente algo que le reporte un sabor especial y un disfrute, de esta forma se estará tentando al mismo para volcar a la empresa una parte de aquel tiempo que es tan preciado. La única forma de lograrlo es hacerles sentir que éste es un tiempo bien aprovechado.

## Capítulo III: De lo Físico a lo Virtual

### III.1- Introducción

Las oportunidades que abre la plataforma digital para poder llevar adelante las negociaciones de la empresa, dan lugar a nuevas modalidades de venta.

Estas hacen uso e intentan potenciar las ventajas de dicho medio, sin embargo existen factores que ofician como amenazas y que deben ser analizados por la empresa que pretende ser parte del mundo virtual.

La utilización de este medio también se ve influenciada por las preferencias puntuales del consumidor, así como las posibilidades que el propio producto otorga para su disposición en la web.

Las diferencias sustanciales que se presentan entre una venta tradicional y una venta en Internet se exponen en el siguiente cuadro cuya elaboración se baso en el material dictado en el curso de Sistemas Computacionales.

VENTA TRADICIONAL	VENTA EN INTERNET
Primero se toca luego se compra	Primero se compra luego se toca
Cuando se compra termina la incertidumbre	Cuando se compra comienza la incertidumbre
Costo de aprendizaje mínimo	Costo de aprendizaje elevado
Se captan clientes con una buena ubicación	Cada cliente tiene que ser atraído
Valor de la experiencia en el producto	Valor de la experiencia en la compra

### **III.2- Estructura y estrategia de las empresas que aplican comercio electrónico**

La Estructura de la empresa no es la misma según está se desarrolle en el “mundo físico”, o en el “mundo virtual”.

La nueva era digital exige una estructura más flexible y dinámica, la clásica pirámide organizacional pierde fuerza, transformándose en una red donde los miembros de la organización pueden desarrollar su creatividad, intercambiar conocimientos y adaptarse rápidamente a los cambios. En esta era se conforma primero la estrategia digital y a partir de allí se define la estructura.

La comunicación es rápida, fluida y menos formal que las comunicaciones existentes en empresas con estructuras tradicionales, la organización se basa en el conocimiento, información y tecnología.

La estrategia de mercadotecnia se torna imprescindible y fundamental si se quiere vender a través de Internet. Esta herramienta posibilita identificar a los potenciales clientes, atraerlos con un trato individualizado y conocer sus gustos y preferencias, a tal punto de ir más allá de la satisfacción de sus necesidades, saber de antemano que producto o servicio será atractivo y ponerlo a su disposición.

Es fundamental el diseño de la página web, es lo único disponible para el cliente al momento de comprar, debe ser atractiva y amigable, con etapas fáciles de cumplir en el proceso de compra y poseer la cantidad justa y precisa de información.

En el mercado real, si un producto es bueno se vende por si solo aunque el negocio no lo sea, no sucede lo mismo en el mercado virtual, donde debe hacerse presente la mentalidad de venta desde el inicio del negocio.

El cuadro siguiente marca las diferencias entre Estrategia Tradicional y Estrategia Digital.

	ESTRATEGIA TRADICIONAL	ESTRATEGIA DIGITAL
Naturaleza	Estática	Dinámica
Entorno	Material	Virtual
Disciplina	Analítica	Intuitiva
Marco Temporal	3 a 5 años	12 a 18 meses
Puntos de presión	5 Fuerzas	Nuevas Fuerzas
Técnica clave	Cadena de valor	Red de valor
Participantes	Directivos superiores	Todos
Rol de la tecnología	Posibilitar	Facturar
Resultado	Plan	Aplicación asesina

**Fuente:** “Estrategias digitales para dominar el mercado”

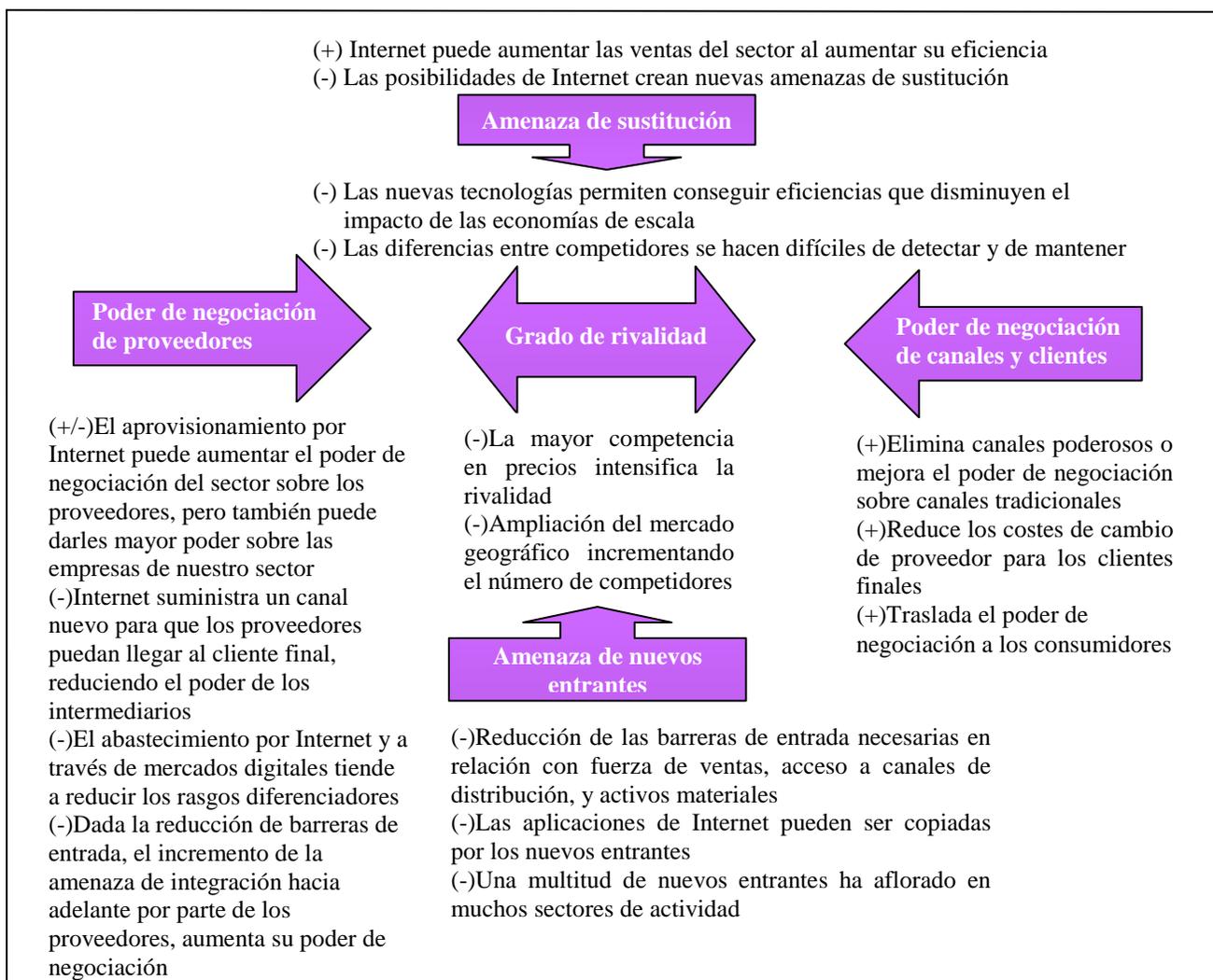
Según Larry Downes, especialista en el desarrollo de estrategias digitales, la planificación tradicional no funciona en un presente tan cambiante.

“Ya no son las fuerzas tradicionales las más importantes para formular una estrategia de negocios, pues el mercado está cambiando mucho más rápido. Estas nuevas amenazas ordenan y presionan al entorno competitivo, y lo reemplazan como foco del proceso de planeamiento. La globalización y desregulación son fuerzas que operan juntas provocando cambios revolucionarios. Si antes la tecnología era solo una herramienta para la implementación, hoy es en cambio una fuente de desequilibrio y cambio constante, a la que hay que prestar más atención que a las fuerzas tradicionales del mercado”<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Larry Downes, “La reinversión de la estrategia”, Itermanagers, 2000.

### III.3- Impacto de Internet en las cinco Fuerzas Competitivas de Porter

El análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter expuesto en el Capítulo II, menciona que la ventaja competitiva sostenida se logra a través del desarrollo y mantenimiento de al menos una de las cinco fuerzas. La aparición de Internet genera un impacto sobre las mismas, haciendo posible extender los beneficios que cada una de ellas puede generar sobre la empresa, siempre que se logre conjuntamente reducir aquellos puntos débiles que tiene la herramienta y que desestimula su uso. Mediante el siguiente cuadro se deja una reseña de cuales son aquellos elementos que generan ese impacto y sobre qué fuerza influye cada uno:



**Fuente:** Gregory G. Dess, “Dirección Estratégica”, Capítulo 8

### **III.4- Nuevas Fuerzas Competitivas**

Aportando un nuevo enfoque, según Larry Downes<sup>30</sup> a este mercado actual tan dinámico se suman tres nuevas fuerzas competitivas. Estas hacen una fuerte presión sobre el entorno y suplantando a las anteriores como medio de planificación.

#### **➤ Digitalización**

La tecnología informática y las comunicaciones por banda ancha se están volviendo cada vez más baratas y accesibles, induciendo a las empresas a pasar las actividades basadas en la información no solo a sistemas informáticos sino también a redes públicas con base de datos abiertas, donde interactúan proveedores-clientes y empresas, multiplicando el valor de la economía y creando nuevas relaciones.

#### **➤ Globalización**

Como se vio en el Capítulo I, las mejoras en los medios de transporte y las comunicaciones han permitido que las empresas alcancen un nivel global, las más grandes se ven facilitadas en sus procesos de producción y distribución, encontrando proveedores de insumos en cualquier parte del mundo y una amplia gama de clientes a quien brindarle sus productos o servicios.

Las empresas financieras a través de Internet consiguen abarcar las 24 horas de trabajo, aprovechando la rotación terrestre distribuyendo trabajo entre América, Asia y Europa. Los clientes están cada vez más habituados al comercio sin fronteras, alguno de los ejemplos son, la compra de software, pasajes aéreos y servicios de hoteles, lo cual se puede concretar aún estando al otro lado del mundo de forma inmediata y fácil, teniendo la opción de hacerlo en su propio idioma.

---

<sup>30</sup> Larry Downes y Chunka Mui, “Estrategias digitales para dominar el mercado”, Primera Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 1999, Capítulo 3.

## ➤ **Desregulación**

La regulación intenta restaurar la influencia de los consumidores en los mercados monopólicos, donde no operan libremente las fuerzas de la oferta y la demanda para controlar los precios. Sin embargo, en muchas ocasiones los organismos responsables desestimulan la inversión, impidiendo el ingreso de nuevos competidores, repercutiendo de forma contraria al cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron creados.

Debido a lo anterior, muchas veces los consumidores ven la regulación como un elemento que en lugar de beneficiarlos terminan perjudicándolos, ya que la falta de competitividad limita sus posibilidades de elección a la hora de buscar satisfacer sus necesidades. Entonces, convencidos de que el mercado operando libremente es el mejor regulador de los precios y estimulados por la reducción de costos que opera en el mercado gracias a las nuevas tecnologías y todas las nuevas puertas que estas abren, estimulan e impulsan a la desregularización.

Un ejemplo citado por el autor son las llamadas telefónicas internacionales donde los precios regulados estimulan a compañías a la utilización de líneas permanentes de datos, satélites, sistemas de callback automáticos para evitar monopolios locales presionando a los mismos a firmar acuerdos para abrir el mercado y bajar los precios. “La desregulación fomenta nueva competencia y el desarrollo de nuevas tecnologías”<sup>31</sup>

### **III.4.1- Como interactúan las nuevas fuerzas en el mercado**

Cada una de estas fuerzas tienen por si misma un poder relevante en la competitividad de la empresa, y se ven ampliamente potenciadas al relacionarse unas con otras operando en el mercado de forma interactuada.

Las tecnologías digitales son parte fundamental de los activos de la empresa, dejando al descubierto brechas muy grandes entre aquellas que invierten en tecnología y las que no lo

---

<sup>31</sup> Larry Downes y Chunka Mui: “Estrategias digitales para dominar el mercado”, Ob. Cit. Capítulo 3.

hacen. Mediante su desarrollo se facilitan las relaciones de comunicación entre clientes y proveedores estimulando a la globalización. Cuanto más global sea la economía más rápida será la desregularización, se abren mercados que antes permanecían cerrados a la competencia. A partir de allí, para ser competente es imprescindible que las empresas inviertan en tecnología y el ciclo vuelve a empezar generando un despliegue cada vez más impresionante.

### **III.5- Etapas de crecimiento hacia el comercio electrónico.**

El comercio electrónico como herramienta de negocios ha mostrado en los últimos años una importante evolución. Se describen las diversas etapas que atraviesan las empresas a la hora de incursionar en la aplicación de las mismas<sup>32</sup>:

➤ **“Esta es mi empresa”**

En los inicios del mercado electrónico se usaban páginas web para volcar toda la información de la empresa sin atender aspectos relacionados al marketing, malográndose la utilidad de la misma. No se interactuaba con el cliente brindándole únicamente la misma información expuesta antes en los catálogos pero desde otro medio, una computadora conectada a Internet. Este nuevo acceso tecnológico era privilegio de un reducido número perteneciente a una clase social elevada.

➤ **“Catalogo web”**

En esta etapa se amplía la información contenida en la página web, se adicionan datos como lista de productos, precios y la posibilidad de adquirirlos de forma electrónica. Pero seguían siendo los clientes quienes debían llegar hasta la página, sin atreverse a comprar por sentirse inseguros frente a esta nueva modalidad.

---

<sup>32</sup> Luis Del Barrio, “e-Negocios Las 10 claves para hacer negocios con éxito y vender más en Internet”, Primera Edición, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2000, Capítulo I.

### ➤ **“Maduración”**

La empresa comienza a pensar y priorizar el punto de vista del consumidor antes que al suyo propio. Se pone en práctica teorías de mercadotecnia como lo es la segmentación del mercado descrita por Kotler en su libro Fundamentos del Marketing. Se dirige la página a segmentos de personas que se identifican con determinadas características, inquietudes y necesidades iguales o similares, conformando “comunidades virtuales”. Se logra una página de fácil acceso a la información que incorpora potentes herramientas de búsqueda.

### ➤ **“Satisfacción de necesidades en tiempo real”**

Se busca informar y satisfacer las necesidades de los clientes en tiempo real a toda hora. Los clientes se animan a realizar compras por Internet y exigen a las empresas información disponible y de fácil acceso. El número de usuarios es cada vez más elevado y deja de ser un privilegio de pocos.

### ➤ **“Individualización”**

Es la etapa más alta en proceso de crecimiento donde la empresa logra saber que despierta el interés de su cliente, haciendo uso de una de las virtudes de Internet, poder conocer a cada cliente, saber sus gustos y necesidades. Según Luis del Barrio, esta información sobre los consumidores, está siendo parte de uno de los activos más preciados de la empresa. Es clave, la creación y actualización de una base de datos así como la excelente comunicación con los clientes y una cadena de valor virtual donde la comunicación fluya desde una actividad a la otra a través de la red y a gran velocidad.

Es preciso que las empresas tengan claro cual es su realidad, en que etapa se encuentran y hacia donde se dirigen. En base a esto se deberán definir los objetivos y trabajar para alcanzarlos.

Estas empresas contarán con un carácter diferencial al sumergirse en esta nueva modalidad de negocios, deberá tener en cuenta cada uno de sus puntos fuertes y focalizarse en ellos.

### **III.6- Evolución hacia la cadena de valor virtual**

Las empresas utilizan la cadena de valor como una herramienta que les permite visualizar las actividades que son requeridas para el desarrollo de sus productos y/o servicios.

A través de dicho análisis logran visualizar cuales son las actividades sustanciales que aportan valor, focalizándose en ellas y rediseñando sus diversos procesos, en caso de ser necesario, para mejorar la eficiencia y eficacia en su conjunto.

En este proceso, la empresa utiliza la información disponible tanto dentro como fuera de ella como un elemento de apoyo, pero no como una fuente de valor en sí misma. Es decir, la información es utilizada para organizar, planificar, monitorear, controlar e incluso para tomar decisiones de cómo operar cada una de las actividades de la cadena de valor, pero no la utilizan en sí misma como una fuente para crear valor al cliente.

En este punto es donde radica la diferencia sustancial entre la cadena de valor física y virtual.

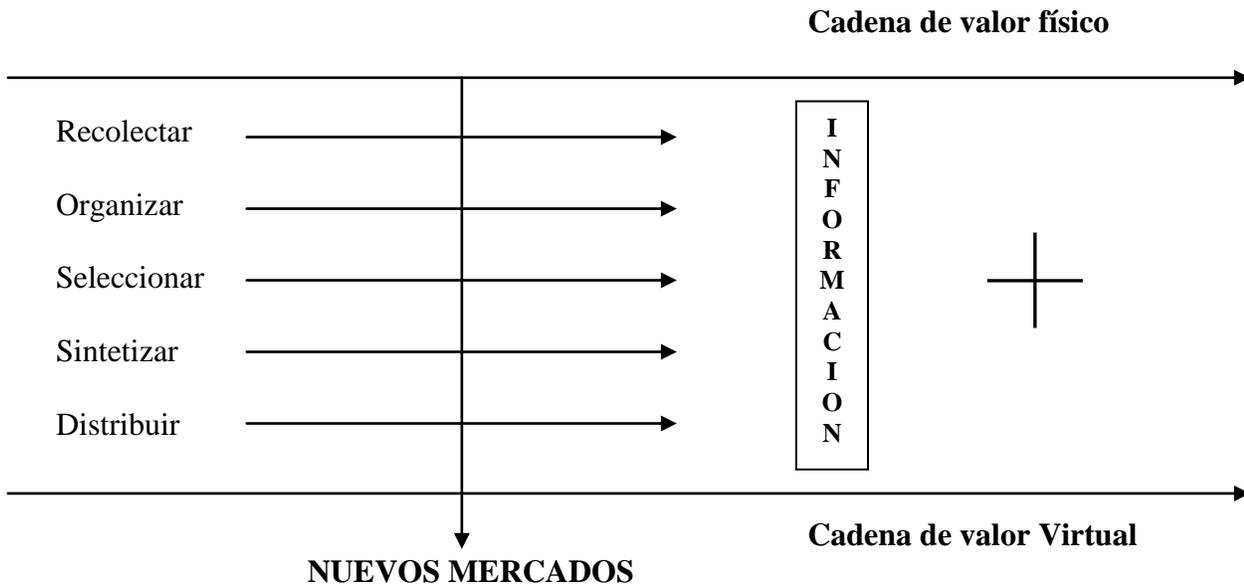
Considerando las oportunidades y ventajas que la empresa puede obtener si opera en ambos “mundos”, el mundo físico y el virtual, es preciso que esta ponga atención en como crear valor en cada uno de ellos.

“La creación de valor en cualquier etapa de la cadena de valor virtual, involucra una secuencia de cinco actividades relacionadas con la recolección, organización, selección, sistematización y distribución de información. En el mundo físico, esto representa el proceso de tomar materiales en bruto y transformarlos en algo útil.”<sup>33</sup> En otras palabras, en el mundo virtual se crea valor mediante la información.

---

<sup>33</sup> Elton Fernández y Rodrigo Hernández, Artículo: “Relaciones en el espacio del mercado virtual aplicación práctica”, Chile, 2000.

## Creación de valor en el espacio virtual



**Fuente:** Elton Fernández y Rodrigo Hernández,  
“Relaciones en el espacio del mercado virtual aplicación práctica”

El uso de la información como elemento potencial de creación de valor se puede dar de tres formas diferenciadas, que son descritas en la bibliografía analizada como diferentes etapas, cada una de las cuales implica un proceso cada vez más aproximado al mundo virtual. Estas etapas son:

### ➤ **Visibilidad**

En esta etapa se da a la información un papel trascendental, utilizándola como el elemento más importante para visualizar el desarrollo de las operaciones físicas y hacer de las mismas una proyección más eficiente.

Se pone en juego el desarrollo de sofisticados sistemas tecnológicos de información que permiten coordinar de manera más eficiente las actividades de la cadena de valor físico y dan origen a la cadena de valor virtual.

### ➤ **Capacidad de reflejar**

Implica tomar actividades que se desarrollan en el mundo físico y pasar a ejecutarlas en el mundo virtual.

En esta instancia, es preciso que la empresa se cuestione cuales son aquellas actividades que hoy desarrolla en el mundo físico y que podría realizar en el mundo virtual de una manera más eficiente.

### ➤ **Establecer nuevas relaciones con clientes**

En esta última etapa el valor agregado esta dado puntualmente por la información, es decir que, es la propia información lo que se transmite al cliente como el elemento de valor agregado.

Es aquí donde se logra proyectar aquellas actividades que entregan valor en el mundo físico hacia una cadena de valor virtual, explotando de esta forma la matriz de valor.

La matriz de valor implica coordinar la información obtenida dentro de la cadena de valor virtual para el desarrollo de un proceso de la cadena de valor física. A partir de allí se obtiene un flujo de información que permite la construcción de un nuevo producto o servicio.

Para llevar adelante estos desarrollos es preciso recolectar todo la información disponible, organizarla, seleccionar aquella que consideramos de relevancia para crear valor, sintetizarla y distribuirla, transformándola en un producto comercial.

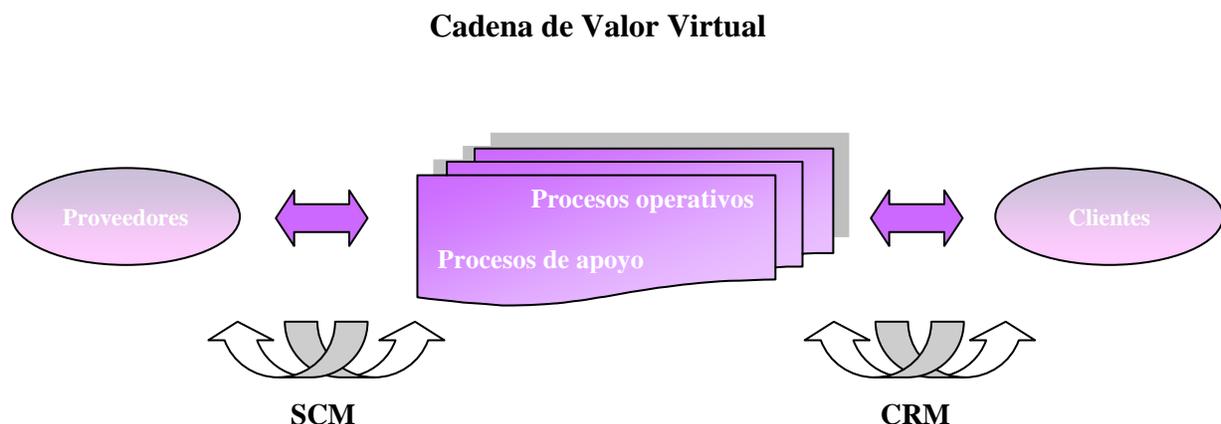
Uno de los ejemplos claros respecto al tema citado en la bibliografía, es el utilizado por Ford para de diseño de su automóvil Contour Sedan. Ellos pasaron sus actividades de investigación y desarrollo de la cadena de valor física a la cadena de valor virtual, haciendo posible a la compañía explotar la matriz de valor al vincular consumidores localizados alrededor de todo el mundo en el nuevo proceso de desarrollo del producto.

La compañía recolecto, organizo, selecciono, sintetizo y distribuyo informacion sobre el diseo del producto en proceso de investigacion y desarrollo para crear un modelo de simulacion en computadora de los consumidores, quienes podran entonces entrar en el espacio de diseo virtual y dar retroalimentacion, siendo esto utilizado para dar un valor agregado al diseo abierto del un nuevo producto.

### III.7- Concepto de cadena de valor virtual

*Definición:* “Conjunto de procesos efectuados a través de la utilización de las TIC, y en especial Internet, para que los bienes o servicios que la empresa vende o presta lleguen al mercado”<sup>34</sup>

Esta definicion no difiere en forma significativa de la definicion de cadena de valor utilizada por Michael Porter en lo que refiere a los procesos que la componen, más allá de los cambios en las ponderaciones del mismo que mencionaremos más adelante. La diferencia sustancial radica en el medio a través del cual se desarrollan dichos procesos, cuando los medios son físicos podemos hablar de cadena de valor real, en tanto que cuando el medio es virtual (Internet) estamos ante una cadena de valor virtual.



<sup>34</sup> [http:// www.jie.es/empresa\\_sxxi/cadena.html](http://www.jie.es/empresa_sxxi/cadena.html), “La cadena de valor virtual”, Servicios informáticos, SL.

En la figura anterior, que se elabora en base a los conocimientos adquiridos durante el curso de Sistemas Computacionales, se despliegan dos nuevas posibilidades de gerenciamiento para aquellos procesos de la cadena de valor que refieren al vínculo mantenido tanto con clientes como con proveedores. Estos son conocidos como CRM “Customer Relationship Managment” y SCM “Suply Chain Managment”.

➤ **CRM “Customer Relationship Managment”**

“Es una estrategia de negocio que sitúa al cliente como el corazón de su compañía. Imagina cómo sería tu empresa si tu cliente pudiera rediseñarla para adaptarla a sus necesidades. Esta es la compañía que necesitas ser.”<sup>35</sup>

Como se indica en el párrafo anterior, el CRM es una estrategia de negocios y como tal se puede aplicar tanto a empresas tradicionales como a empresas de e-business. Sin embargo, el hecho de destacarla en estas últimas se debe a las oportunidades claras de aplicación que brinda en ellas la propia base informática sobre la cual se desligan varias de las actividades de la cadena de valor virtual.

La plataforma sobre la cual se funda el mundo virtual facilita el desarrollo de un software de administración de relaciones con los clientes, ofreciendo de esta forma información sumamente valiosa para las ventas.

Algunas de las ventajas que ofrecen los software de CRM desde el punto de vista del servicio al cliente son: automatizar las funciones que encaminan los pasos de éstos por el sistema pudiendo así gestionar y resolver con rapidez los posibles incidentes, administrar las colas y traspaso de solicitudes de servicio, evaluar las necesidades de los clientes y realizar un seguimiento.

Adicionalmente, toda la información obtenida en estos procesos puede ser compartida por los diversos integrantes de la empresa, quienes tendrán así un mayor conocimiento sobre las

---

<sup>35</sup> [http:// www.microsoft.com.uy](http://www.microsoft.com.uy), Bindi Bhullar, Analista Senior de Gartner Group.

ventas y pedidos que les permitirá identificar los principales clientes, establecer prioridades y mejorar el rendimiento.

No obstante lo anterior, no se debe perder de vista que el CRM implica una estrategia de negocio, por tanto, la simple implementación de un software si bien es necesario, no es lo único que se requiere. Para una ejecución óptima, es imprescindible adaptar todos los procesos, actitudes y comportamientos de cada una de los empleados involucrados, quienes deben compartir esta visión que el CRM implica, de forma tal que la materia prima que se obtiene a partir de aquellas aplicaciones sean utilizadas en forma correcta y permitan llegar a la mejor respuesta para el cliente.

El CRM permite a las empresas identificar, atraer y retener a sus clientes, ayudando a incrementar la satisfacción de éstos y optimizando con ello la rentabilidad general de la empresa.

#### ➤ **SCM “Suply Chain Managment”**

Estrategia de gerenciamiento de la cadena de abastecimiento de la empresa, mediante la cual se pretende optimizar los procesos de compra, obteniendo una maximización de los resultados en el conjunto de actividades que ésta debe llevar adelante para atender al cliente. El objetivo final está enfocado a la obtención de un mayor valor agregado para dicho cliente, lo cual redundará en un mejor resultado para la empresa.

También en este caso si bien las soluciones de SCM se pueden aplicar tanto a empresas virtuales como tradicionales, estas estrategias se ven potenciadas desde su partida por las posibilidades que brinda el trabajar en la web.

Las empresas necesitan una gran fluidez en la comunicación con sus proveedores y una velocidad de respuesta casi inmediata que garantice la satisfacción completa de los clientes. La utilización del espacio virtual permite mantener esa dinámica que se requiere para el desarrollo exitoso de una estrategia de SCM, ya sea mediante el uso de extranet que permitan

un vínculo directo con los proveedores o servidores que se mantengan interconectados generando, por ejemplo, puntos de pedido ante necesidades especificadas de antemano.

Los objetivos perseguidos con el desarrollo de esta herramienta se basan fundamentalmente en la disminución de costos de almacenamiento y abastecimiento, reduciendo los tiempos que implica esta actividad, dado a la dinámica de la información que de manera automatizada va de un lado a otro y que permite un conocimiento más profundo del proceso en cuestión. Se mejora la productividad a través de una mejor integración de la información, menos errores en las órdenes, menos revisiones y comunicaciones más rápidas. Finalmente, como consecuencia de todos estos factores, se logra el objetivo central, mejorar el grado de respuesta al cliente al tener el stock adecuado, es decir, tener ofertas al día con las tendencias y cambios del mercado y ampliar la rentabilidad.

### **III.7.1- Relevancia de las actividades de la cadena de valor en el mundo virtual**

Son muchas las formas en que la economía virtual cambia la cadena de valor otorgando a las diversas actividades una ponderación diferente.

Por ejemplo, cuando estamos ante una empresa que opera totalmente en el mundo virtual, la logística de almacenamiento no es una actividad que tenga importancia dentro de este tipo de empresas.

En ocasiones incluso, la logística de distribución es innecesaria, ya que los productos son comercializados y transferidos directamente por la red virtual.

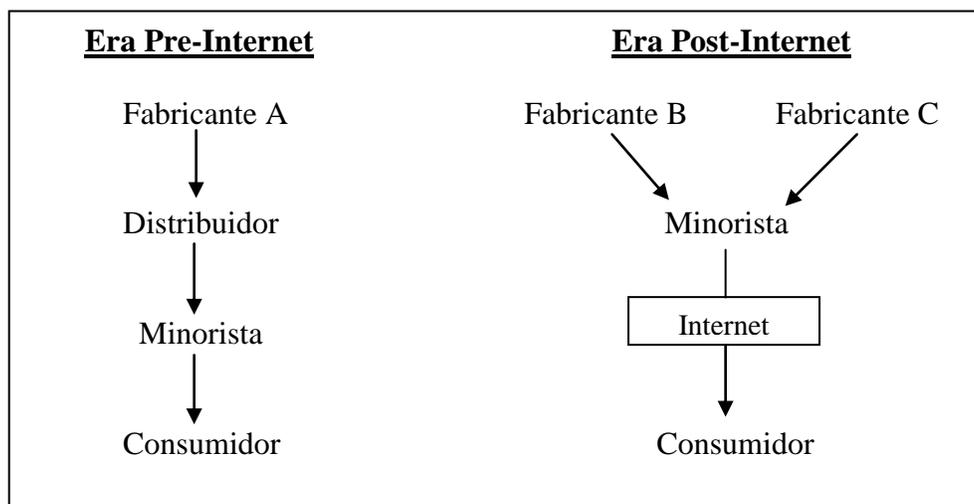
Adicionalmente, muchas empresas, aún operando en ambos mundos, pueden ver reducidas sus actividades de logística relacionadas al abastecimiento e incluso almacenamiento ya que al tener inventarios conectados con el proveedor se reducen las necesidades de este tipo.

Se observa entonces una reorganización o cambio en lo que refiere básicamente a las operaciones primarias relacionadas a la logística de entrada y salida, ya que las necesidades de producción, marketing, ventas y servicios post-venta siempre estarán presentes.

### III.7.1.1- La desintermediación como consecuencia de operar en un mundo virtual

Otro elemento que se modifica en forma sustancial es la existencia de intermediarios, reduciéndose significativamente algunos de los tipos de intermediación cuando se opera en un mundo virtual.

Utilizaremos los cuadros indicados abajo<sup>36</sup> para ejemplificar algunos de los casos de desintermediación:

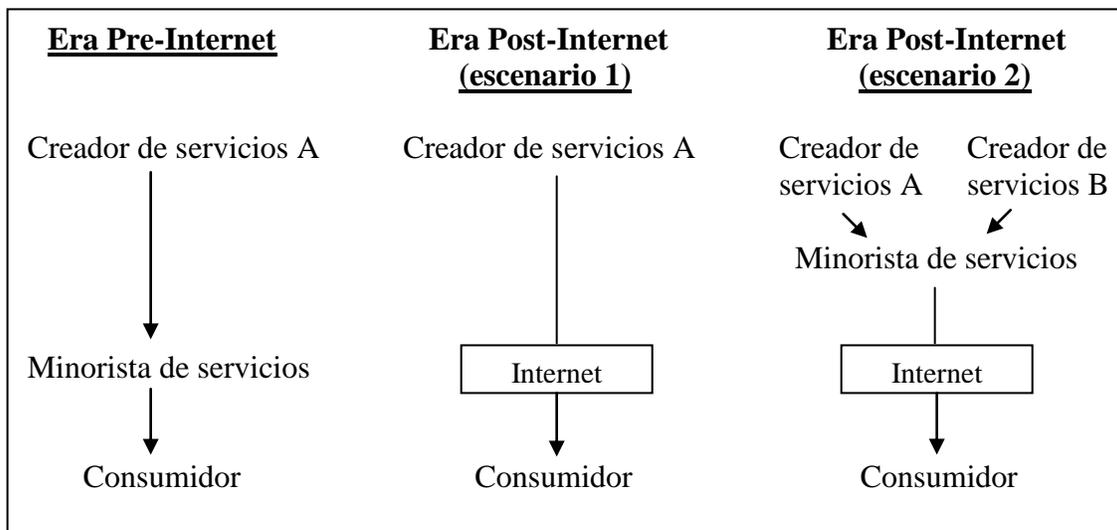


**Fuente:** “Estrategias de Mercadotecnia en Internet”

El primer intermediario que tiende a desaparecer es el distribuidor mayorista, el minorista opera como canal primario para llegar a los consumidores y es quien despliega la relación con

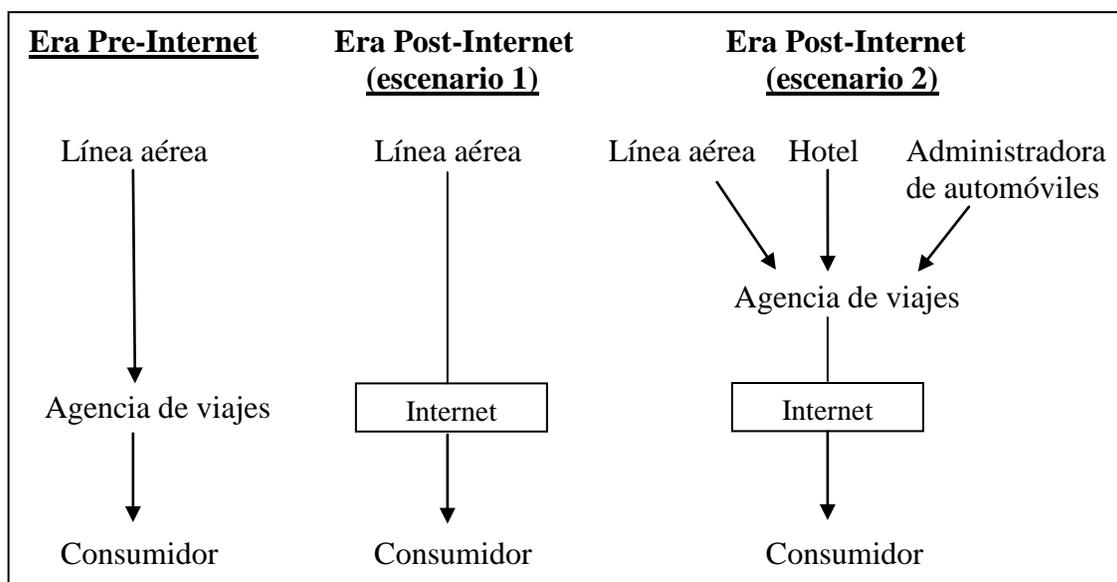
<sup>36</sup> Tom Vassos, “Estrategias de Mercadotecnia en Internet”, Primera Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, SA, México, 1996, Capítulo III.

los mismos, centralizando las operaciones de varios fabricantes y poniendo sus productos disposición del mercado.



**Fuente:** “Estrategias de Mercadotecnia en Internet”

Aquí se muestra el caso de los servicios, donde tanto el propio creador de los mismos como el minorista pueden aprovechar Internet para potenciar su liderazgo en el mercado. En el primer caso, se establecen relaciones directas entre el creador de servicios y el cliente, poniéndose el primero a disposición de éste y mostrándole todas y cada una de las opciones que tiene a su disposición. En el segundo, el minorista aprovecha su vínculo con el cliente y muestra las diferentes alternativas que centra en él a partir de diversos proveedores.



**Fuente:** “Estrategias de Mercadotecnia en Internet”

El cuadro arriba se vincula también al área de los servicios, sin embargo muestra algo diferente, la capacidad del minorista de centralizar distintos servicios que se complementan y que permiten que él mismo genere un valor agregado al cliente al brindar un servicio integrado que atiende varios elementos diferentes de un mismo requerimiento del consumidor.

No obstante lo anterior, Internet también generan oportunidades para el surgimiento de nuevos tipos de intermediarios, proceso reconocido con el nombre de reintermediación por el autor Gregory G. Dess en su libro “Dirección Estratégica”.

Entre los nuevos intermediarios se pueden destacar los servicios de envío, quienes están gozando de una demanda mayor asociada a este tipo de venta virtual cuando el producto no puede ser transferido directamente por el medio electrónico.

Otros intermediarios son, por ejemplo, los organismos financieros que brindan funciones de compensación para las compras virtuales, o incluso aquellos que operan como confirmadores del remitente de un determinado envío de información en el medio virtual.

### **III.7.2- Generando valor en el mundo virtual**

La cadena de valor virtual permite potenciar varios de los elementos destacados como bloques constructivos genéricos de la ventaja competitiva desarrollados en el Capítulo II.

#### **III.7.2.1- Eficiencia Superior**

Trabajar en la web permite reducir varios de los costos a los cuales está sujeta una empresa, por ejemplo y como ya se explico en desarrollos anteriores, aquellos vinculados al diseño de la producción, permitiendo experimentar posibilidades que serían inviables en el mundo físico; costos de abastecimiento; almacenamiento y costos asociados a la distribución.

Adicionalmente, en muchas ocasiones la automatización que permite este medio hace posible la reducción de personal, elemento que en forma indirecta también permite reducir los gastos de la empresa.

Por último, se puede obtener una reducción en los tiempos ya sea en los propios procesos de diseño, como en la dinámica de atención al cliente, mejorando la oportunidad de respuesta, al establecer bases de datos realizadas por expertos con atributos puntuales y características del producto, que el cliente puede consultar en el momento que prefiera y también (cuando el producto o servicio así lo permite) mediante la entrega en forma inmediata del mismo.

Dado el concepto de eficiencia manejado, todos y cada uno de estos elementos permiten reducir las entradas que son necesarias para obtener un determinado nivel de producto, generando de esta forma una mayor eficiencia.

### **III.7.2.2- Calidad superior**

Este bloque se fortalece en forma sustancial cuando se opera en el mundo virtual, sin embargo, es preciso destacar que en términos generales, ese fortalecimiento no se relaciona específicamente con los atributos físicos del producto, sino esencialmente con las oportunidades que el mismo genera para brindar un proceso de venta de mayor calidad que sea valorado como tal por el cliente.

Uno de los elementos diferenciales radica en la posibilidad que tiene el cliente de hacer sus operaciones directamente desde su hogar, lo cual implica una gran comodidad, generando un valor agregado adicional que es difícil de reproducir en el mundo físico.

Incluso, la posibilidad de mantener el contacto en el horario que le sea conveniente es también un elemento apreciado por el cliente, sabe que su tienda estará disponible las 24 horas los 365 días del año.

Por último, la cantidad de información que se puede disponer en una página web respecto al producto y/o servicio que se está brindando, juega como un elemento de atracción para el cliente creando también de esta forma un valor adicional.

### **III.7.2.3- Innovación**

La relación más directa entre innovación y creación de valor en el mundo virtual tiene mucho que ver con las ventajas que aporta Internet, el comercio electrónico utiliza la misma estructura aventajándose de sus virtudes.

Se presenta una nueva forma de hacer las cosas, creando, mejorando o eliminando procesos para la elaboración de productos o servicios. El flujo de información es dinámico y puede ser usado por múltiples personas al mismo tiempo. La comunicación es rápida viaja a través de la red pudiendo innovar procesos y equipos de trabajo en lugares distantes.

Se ve relacionado también con la apertura de nuevos mercados sin límites geográficos y una amplia gama de posibles consumidores.

#### **III.7.2.4- Respuesta superior al cliente**

Primeramente, es preciso destacar que cada uno de los elementos mencionados a lo largo de los bloques anteriores, pueden ser utilizados por la empresa para brindar al cliente una respuesta superior.

En este sentido la empresa que opera en Internet tiene un desafío extra, minimizar todos aquellos factores exógenos que el propio medio encierra y que muchas veces son los que inhiben la iniciativa del cliente. Para que éste visualice su negocio como la mejor alternativa de compra, deberán entonces potenciar todos y cada uno de los elementos diferenciales que otorga este medio, conocimiento de sus preferencias, precios más bajos, reducción de tiempos, entre otros, ofreciéndole al cliente a través de ellos una respuesta adecuada a sus necesidades y con mayores y mejores estándares que la de sus competidores.

Para dar una respuesta superior, además de mejorar cada uno de los elementos que hacen a esa respuesta, costos, tiempo y demás, lo fundamental es entender que es lo que el cliente quiere y atender a esas preferencias generando en él el valor agregado exacto que espera. Como ya fue mencionado, este nuevo ambiente permite seguir los pasos del cliente, conocer su estructura y hábitos de compra y generar un feedback incrementando el conocimiento que se tiene del mismo, profundizando la segmentación y alcanzando este objetivo.

## Capítulo IV: Viabilidad del e-Business

### IV.1- Introducción

En el presente capítulo se describen los antecedentes, la situación actual y como se perfila Uruguay respecto al desarrollo tecnológico y las oportunidades de información y comunicación que este brinda.

El tema es abordado desde diferentes perspectivas tomando en cuenta aspectos económicos, sociales y culturales, ya que se entiende que cada uno de ellos fueron y son determinantes en la evolución de dicho desarrollo.

El escenario económico permitirá visualizar las posibilidades reales que tiene el país desde el punto de vista micro y macro económico (personas - empresas - estado) para realizar inversiones en tecnología.

Por su parte, el entorno socio-cultural pondrá en evidencia la importancia relativa que cada individuo da a estos temas y cuáles son los elementos que influyen sobre esa forma de encarar el vínculo con los nuevos avances. Mostrando además variados factores que condicionan las posibilidades individuales de las personas para hacer uso de estas herramientas, así como su propia capacidad para incorporar esta nueva forma de vida.

Según el PNUD “Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo”<sup>37</sup> “... la brecha tecnológica no necesariamente ha de coincidir con la brecha en materia de ingresos. A lo largo de la historia, la tecnología ha sido un poderoso instrumento de desarrollo humano y reducción de la pobreza. Se suele pensar que la gente tiene acceso a las innovaciones tecnológicas, medicamentos más eficaces, mejores transportes, o conexiones telefónicas o a la Internet, una vez que tienen mayores ingresos. Esto es verdad; el crecimiento económico crea

---

<sup>37</sup> Informe Mundial sobre Desarrollo Human, 2001.

oportunidades para que se creen y difundan útiles innovaciones. Pero también es posible invertir el curso de ese proceso: las inversiones en tecnología, al igual que las inversiones en educación pueden dotar a las personas de mejores instrumentos, de modo que sean más productivas y más prosperas. La tecnología es un instrumento y no solo un beneficio, del crecimiento y desarrollo”

#### **IV.2- Desarrollo y Sub-desarrollo - Diferencias en la disponibilidad de recursos**

Un país toma posición favorable o no, frente a los demás según la dotación de factores que tenga y la habilidad que desempeñe para hacer uso de los mismos de la forma más eficiente.

En términos generales se puede concluir que los países menos desarrollados se encuentran en desventaja si se miden comparativamente con los más desarrollados.

Esto se debe en gran medida a que los países menos desarrollados tienen recursos más limitados, con lo cual se le resta importancia a las políticas de estado que permitan ampliar el horizonte tecnológico, existen otras actividades y propuestas que requieren urgencia en la lista de prioridades y se deja de lado aquellas cuyo repliegue no parece tener mayores incidencias, como suelen ser las inversiones en tecnología.

La cuota parte de recursos que el estado disponga para inversión en tecnología, tanto física como intelectual, es reducida, ya sea desde el punto de vista de la obtención de las herramientas, como la capacitación de los recursos humanos necesarios. Centrando su atención en dificultades más palpables y urgentes. “El auge del cyber café en América Latina refleja la carencia de políticas públicas por parte de los Estados Nacionales, quienes abandonan al mercado la oferta del acceso a Internet”<sup>38</sup>

Son estos los elementos que no permiten un crecimiento en relación a la esfera tecnológica y la informática e Internet propiamente dichas. No obstante esto, igualmente es de destacar que

---

<sup>38</sup> Scout Robinson: Ob. Cit. Capítulo I.

Uruguay ha mostrado un crecimiento privado sumamente importante, fundamentalmente en lo que refiere al sector software.

El ambiente empresarial ha comenzado a tomar conciencia respecto a las oportunidades que brindan estas nuevas herramientas. El uso de las mismas en los procesos cotidianos de trabajo se ha ampliado, incorporándose y/o reestructurando parte de los mismos y permitiendo mejorar los niveles de productividad.

Adicionalmente, se han abierto puertas para nuevas industrias como ser la industria software y servicios informáticos, donde Uruguay ha mostrado un importante crecimiento desde la década de los noventa a la fecha.

Todos estos acontecimientos tienen cierta influencia sobre los hogares, generando nuevas pautas de trabajo, diversión, educación, creando nuevos ambientes y vínculos de relacionamiento, afectando la manera de vivir de los uruguayos.

Si bien el impacto repercute sobre la sociedad en su totalidad, existen desigualdades económicas y socio-culturales que la segmentan en función a las posibilidades de acceso y uso que cada uno de los individuos tiene.

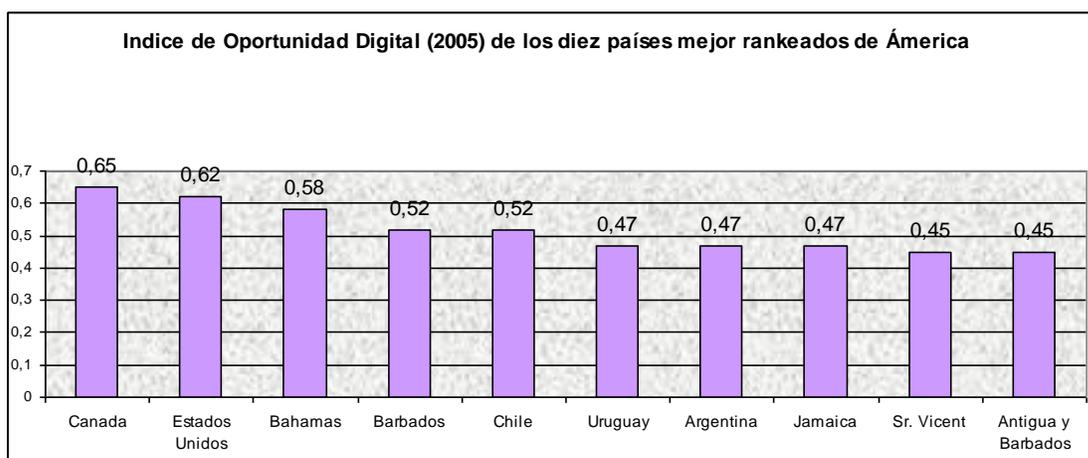
Estos factores marcan diferencias no solo en el seno de la sociedad uruguaya, los cuales se desarrollarán más adelante, sino que también pautan la ubicación de Uruguay dentro del contexto global.

### ➤ **El índice de oportunidad digital**

Para ver la posición de Uruguay dentro de América Latina se hace uso de un indicador formulado a nivel local por la URSEC “Unidad Reguladora de Servicios de Comunicación”, llamado Índice de Oportunidad Digital (IOD), el cual “...cuantifica la diferencia existente entre países, sectores y personas que tiene acceso a los instrumentos y herramientas de la información y la capacidad de utilizarlos y aquellos que no lo tiene.”

Las variables tomadas en cuenta para el cálculo de éste índice son oportunidad, infraestructura y utilización, teniendo como referencia los siguientes indicadores para cada caso: *oportunidad*, porcentaje de población cubierta por telefonía móvil celular, tarifa del acceso a Internet y telefonía móvil como porcentaje del ingreso per cápita; *infraestructura*, proporción de hogares con línea de telefonía fija, computadora y acceso a Internet, suscriptores de telefonía móvil y a Internet móvil cada 100 habitantes y *utilización*, proporción de individuos que usan Internet, suscriptores de banda ancha en suscriptores de Internet fijo y móvil.

Los resultados obtenidos ubican a Uruguay en el sexto lugar junto a Argentina y Jamaica, demostrando que se encuentra dentro de los países con alto IOD.



**Fuente:** UIT (2006) y URSEC (2006) para Uruguay

### IV.3- Análisis económico y socio-cultural

Como se mencionó anteriormente los sucesos que se presentan a nivel global lo hacen también dentro de la sociedad de cada país, generando una segregación de la misma si observamos la diversidad que existe respecto a las posibilidades de acceso y uso de las nuevas tecnologías informáticas y más puntualmente Internet.

### **IV.3.1- Factores Económicos**

Cuanto menores sean los ingresos percibidos por los hogares menor será el desarrollo y avance tecnológico. Los hogares con bajo poder adquisitivo volcaran sus escasos recursos a satisfacer fundamentalmente necesidades primarias, como alimentación, vivienda, salud, estando fuera de sus posibilidades e incluso en ocasiones lejos de sus aspiraciones los gastos vinculados a la obtención de tecnologías de última generación.

Si se acota el amplio universo de tecnologías y se llega a un campo más específico, en este caso la compra de computadoras por parte de los hogares y el acceso que los mismos tienen a Internet, se puede observar una relación directa entre el ingreso y la existencia de una PC con conexión a Internet dentro de un hogar.

Si bien no necesariamente la pobreza lleva a la desvinculación por completo con el mundo informático, si es notorio que en estos casos el vínculo se da, no solo desde un lugar distinto al hogar, como pueden ser los cyber, sino que además los usos son diferentes.

Existen datos que muestran que cada vez más cantidad de hogares cuentan con estas tecnologías y lo que es más importante la brecha entre ricos y pobres si bien aún es amplia tiende a reducirse.

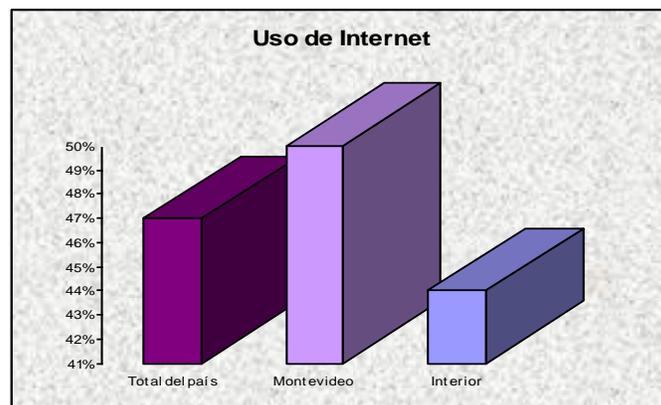
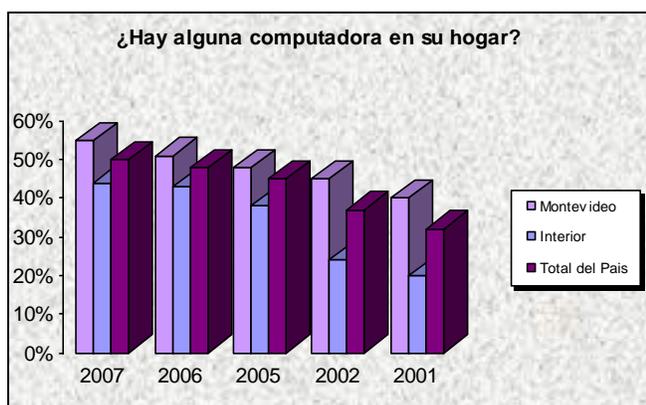
Desde nuestro punto de vista, este fenómeno obedece en gran parte a la caída que han experimentado los costos de adquisición de este tipo de tecnologías, debido a la dinámica y permanente innovación del sector, así como la creciente necesidad de las mismas para desenvolverse en diversos ámbitos.

Como evidencia a la relación antes expuesta y a la reducción de la brecha entre ricos y pobres, exponemos los resultados que surgen de la Encuesta de Hogares 2006 realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE):

Acceso de las personas a las TIC (PC y conexión a Internet) en los años 2004 y 2006 (en porcentaje de personas):

	<u>Encuesta de hogares 2004</u>			<u>Encuesta de hogares 2006</u>			Tasa de evolución de la Brecha
	10% más Pobre	10% más Rico	Brecha de acceso	10% más Pobre	10% más Rico	Brecha de acceso	
PC	1,9	62,3	33,3	3,4	65,8	19,2	-42,4
Conexión a Internet	0,4	52,8	125,8	0,5	53,9	103,6	-17,6

Adicionalmente, nos parece oportuno incluir también los datos obtenidos del Informe del Grupo RADAR, donde se pone de manifiesto la penetración que ha tenido los equipos informáticos en los diversos hogares del país y la utilización de Internet.



**Fuente:** Grupo RADAR<sup>39</sup>

De los gráficos arriba se desprende que en el 2007 el 50% de los hogares encuestados tenía un PC en el hogar, cuando en el 2001 la cifra era del 32%. Además, los usuarios de Internet representan en el 2007 un 47% del total de la población (lo que implica un total de usuarios de 1.100.000 usuarios de Internet en Uruguay<sup>40</sup>), cifra sumamente significativa, más aún si se

<sup>39</sup> Grupo RADAR, “El Perfil del Internauta Uruguayo”, Quinta Edición, Noviembre 2007.

<sup>40</sup> En la encuesta Radar de 2007 la muestra total fue de 1807 personas, y es representativa de toda la población mayor de 12 años, residentes en Montevideo, zonas metropolitanas y todas las localidades del interior de más de 5000 habitantes. Esto representa un universo total de 2.208.000 personas, repartidas un 60% en Montevideo y Metropolitanas, y un 40% en el interior. La muestra efectiva de usuarios de Internet fue de 857 casos. Todas las

compara con los datos obtenidos por la misma encuesta del Grupo Radar para el 2001, donde dicho porcentaje se ubicaba en 35%.

Otro de los elementos a destacar es el hecho de que los usuarios acceden a Internet desde diferentes sitios. Los datos obtenidos en el 2007 indican que un 53% lo hacen desde su casa, cifra que se ha mantenido prácticamente constante con porcentajes similares en los años 2005 y 2006, 56% y 53 % respectivamente, siendo el segundo lugar de acceso los cyber, actualmente con un 46%, mostrando un descenso con respecto a años anteriores donde los porcentajes eran un 54% y 49%. Más alejado está el lugar de trabajo, siendo el 23% las personas que se conectan a través del mismo.

Esto se asocia fundamentalmente a factores económicos, que son en gran parte los que limitan la compra y adquisición propia de estas tecnologías. No obstante esto, y puntualmente en lo que refiere a la conexión y acceso a Internet, es de destacar que no solo influyen factores económicos, si no que además intervienen factores sociales que generan ciertas diferencias en su uso, dando lugar a una marcada segmentación.

#### **IV.3.2- Factores Sociales**

Los usos que se le da a Internet se vinculan también con el tema de la edad que tienen los usuarios, factor que a su vez se relaciona con el período a partir del cual se dio el auge de la informática en nuestro país. Generalmente, la gente de mayor edad tiene un vínculo más reducido con la informática, sin embargo los más jóvenes e incluso los niños han adquirido estas tecnologías como algo propio, que está dentro de su entorno cotidiano, siempre con las acotaciones económicas mencionadas arriba.

El vínculo en los mayores se da fundamentalmente en áreas de trabajo, sin embargo los chicos han comenzado a incluir esta herramienta dentro de una amplia variedad de actividades de su

---

encuestas fueron realizadas en forma telefónica en los hogares de los entrevistados durante el mes de noviembre del 2007.

vida diaria, el correo electrónico, los juegos en red, chats, entre otros, son una muestra de esto.

Existe un factor social más que marca una diferencia entre los usuarios de Internet, esto es, el género. Según muestran las encuestas los hombres usan con mayor frecuencia estas herramientas y si bien también existe una diferencia en cuanto al tipo de uso que se da a la misma, los datos más destacables hablan de que, mientras el 53% de los hombres dicen ser usuarios de Internet este porcentaje se limita a 43% cuando hablamos del sexo femenino.

Según entendemos parte de esto se asocia al ingreso más tardío de la mujer al mercado laboral y a su ocupación como ama de casa. Esta posición de la mujer dentro de la sociedad, repliega las posibilidades de la misma para mantener un vínculo fluido con la tecnología ya que en general dentro de ese rol se ha volcado hacia otro tipo de actividades.

#### **IV.3.3- Factores Culturales**

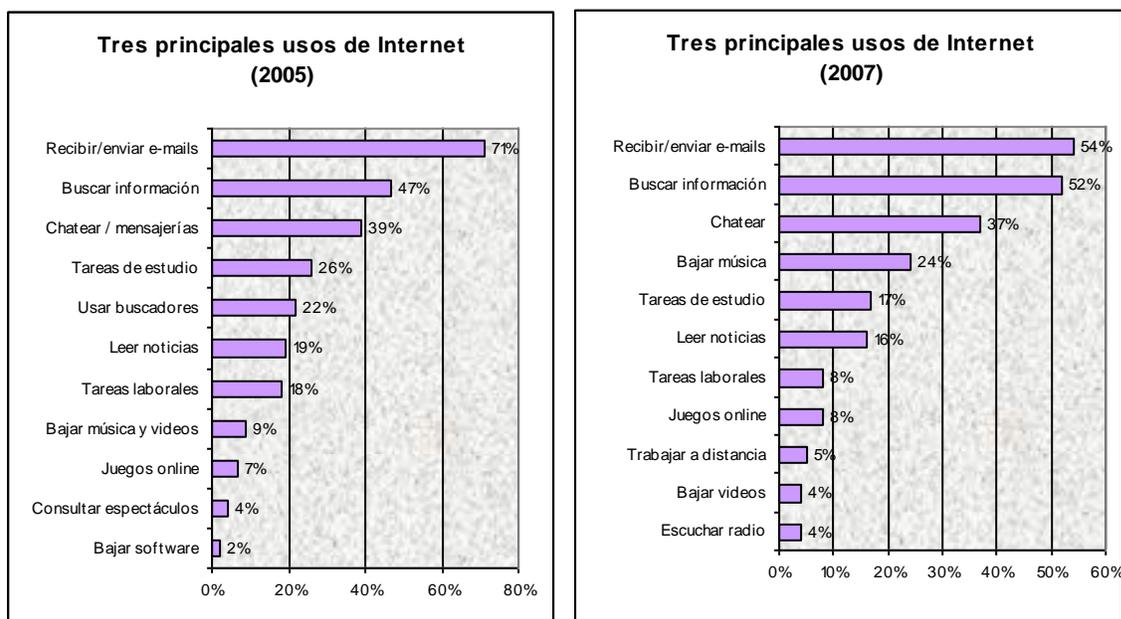
Uno de los elementos de mayor influencia se vincula con el nivel de educación, cuanto mayor es éste el acceso a Internet se vuelve más cotidiano, fundamentalmente por los ámbitos dentro de los cuales estas personas se mueven.

Generalmente en cada uno de ellos existe un vínculo con la informática y ésta junto a Internet comienzan a participar silenciosamente en casi todas las actividades que éstos desempeñan, desde la consulta de horarios a una sala de biblioteca, inscripción en los centros educativos, hasta la utilización de Internet como una herramienta más de estudio. Además, para hacer uso de estas herramientas es necesario tener un determinado dominio sobre las mismas, lo cual se dificulta si no tenemos las bases mínimas de aprendizaje.

Tomando nuevamente como referencia los datos de Grupo RADAR, son muy pocas las personas que acceden a Internet sin haber culminado estudios primarios (15%), mientras que aquellos que tienen formación a nivel terciario lo usan de forma más habitual en un porcentaje bastante mayor (75%).

#### IV.4- Usos de Internet

Los usos de Internet siguen diversificándose año tras año, como en sus orígenes la punta la sigue llevando la comunicación, envío y recepción de correos y chat, sin embargo existen nuevas actividades que han adquirido mayor relevancia como ser el caso de You Tube y similares, relacionados a la búsqueda de información y recepción de noticias, Facebook para relacionamiento con grupos afines, bajar música y videos, escuchar radio y mirar TV, todos estos son usos que muestran una tendencia creciente.



Fuente: Grupo RADAR

Adicionalmente, existe una relación entre el lugar de conexión y el uso que se le da a Internet, lugares como los cyber se usan como entretenimiento, para comunicarse, obtener información, bajar música, etc.; en lugares de trabajo, para realizar tramites, obtener información, como medio de comunicación y en los hogares se amplía el uso, además de los señalados puede ser utilizado para hacer compras, buscar trabajo, etc.

#### **IV.4.1- Compras por Internet**

Si vamos puntualmente a lo que respecta a la utilización de Internet como medio de compra, no solo se observa un incremento de la cantidad de personas que realizan compras, sino también se ha incrementado la cantidad de personas que estarían dispuestos a hacerlas. Según surge de la encuesta del Grupo RADAR más de 160.000 personas ha realizado alguna vez una compra por este medio, lo cual implica más de un 33% en relación al 2006 y más de un 100% en relación al 2005. Adicionalmente, mientras que solo un 51% de los encuestados habría manifestado estar dispuesto a hacerlo en el 2005, en el 2007 ese porcentaje pasó a un 60%.

Cuando se cuestionó a aquellos que nunca habían comprado cuales eran las razones, como primer factor surge la falta de interés (52%), en segundo lugar la desconfianza (27%) y en tercer y cuarto lugar la falta de acceso y el desconocimiento respectivamente.

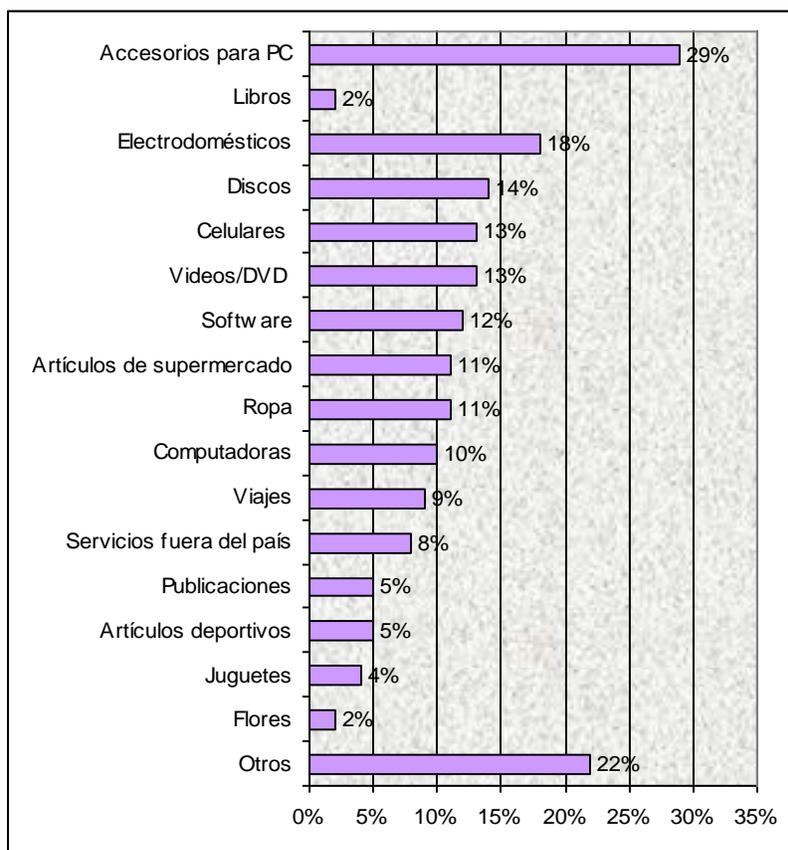
La mayoría de las personas no tiene un adecuado conocimiento de la facilidades que esta herramienta otorga, además, consideran que no es algo necesario, que prefieren ver el producto directamente, incluso que no les resulta cómodo. Entendemos que varios de estos elementos soslayadamente hacen referencia a la falta de confianza que hay, no en la herramienta en si misma, sino en el negocio que la utiliza, el no saber si el producto va a llegar en tiempo y forma, el saber que cuando vamos a un lugar por un producto se tiene pleno conocimiento de lo que se esta comprando, sin embargo, en la red, luego de elegir un producto se visualiza una larga espera para comprobar que lo que llega a las manos es efectivamente lo requerido.

Por otra parte, existen lo que es desconfianza específicamente en el funcionamiento y seguridad del propio medio de compra, es decir, en que los datos que se introduzcan en él sean realmente datos confidenciales, de los que nadie pueda hacer uso en forma incorrecta. Esto genera una especie de resistencia por parte del consumidor para el uso de esta modalidad.

Igualmente, varias empresas han logrado solucionar este tema mediante la utilización de otras formas de pago, como ser, pago al momento de la entrega, recepción de datos de tarjeta telefónicamente, o, en el caso de compraventa entre empresa, el mantenimiento de cuentas corrientes, y como elementos más sofisticados, certificados digitales y firmas digitales.

Se destaca el hecho de que cada vez menos las razones para no haber usado Internet se relacionen a la desconfianza de la herramienta en sí misma, es decir, si se le otorga seguridad al consumidor respecto a la entrega en tiempo y forma del producto, así como respecto a que va a obtener lo que realmente está buscando, se observa que los temas de seguridad de la herramienta en sí se pueden sobreponer.

Por último, consideramos importante destacar cuáles son los principales artículos que las personas tienden a comprar por Internet con mayor frecuencia:



**Fuente:** Grupo RADAR

Como podemos observar los productos que se encuentran vinculados a esta tecnología son los que los consumidores adquieren en mayor proporción, lo cual se debe fundamentalmente a que éstos tienen un conocimiento más amplio respecto de ésta herramienta y por tanto, no solo se sienten más cómodos con su utilización, sino que ésta es más común para ellos.

Adicionalmente, se observa que en la mayoría de los casos se trata de productos suntuarios, y que además los mismos son principalmente productos estándar, como electrodomésticos, software, hardware y variados servicios.

## Capítulo V: Trabajo de Campo

### V.1- Análisis de la oferta por Internet según sectores

Nuestro trabajo de campo está dividido en dos grandes partes, la primera de ellas implica un análisis sobre la situación actual de cada uno de los sectores elegidos, con el fin de obtener una primera aproximación respecto a la aplicación de esta nueva herramienta en diversos sectores y la forma en que la misma es utilizada.

Para lograr una agrupación homogénea de aquellas actividades en las cuales se puede hacer uso de esta herramienta, la división de los sectores seleccionados se realiza en base a los lineamientos estipulados en la CIIU “Clasificación Industrial Internacional Uniforme”<sup>41</sup> de todas las actividades económicas. En función de ello se distinguen los siguientes:

- Supermercados; incluido la sección G de la CIIU actividad 4711-2 Comercio al por menor en supermercados.
- Electrodomésticos; incluido en la sección G de la CIIU actividad 4649-5 Comercio al por mayor de electrodomésticos y actividad 4759-1 Comercio al por menor de electrodomésticos y accesorios.
- Papelerías e insumos de computación; incluido en la sección G de la CIIU actividad 4649-6 Comercio al por mayor de artículos de papelería, libros y periódicos, actividad 4761-9 Comercio al por menor de artículo de papelería, periódicos y otros artículos de oficina, actividad 4651-0 Comercio al por mayor de computadoras, equipo informático periférico y programas informáticos y actividad 4741-0 Comercio al por menor de computadoras, unidades periféricas, equipos de software y telecomunicaciones.

---

<sup>41</sup> Instituto Nacional de Estadística, Adaptación para Uruguay - Revisión 4, Noviembre 2008.

➤ Servicios

- Hoteles; incluido en la sección I de la CIIU actividad 5511-0 Actividades de alojamiento en hoteles.
- Agencias de viaje; incluido en la sección N de la CIIU actividad 7911-0 Actividades de agencias de viaje.
- Transporte; incluido en la sección H de la CIIU actividad 4921-0 Transporte terrestre de pasajeros del área urbana, suburbana y metropolitana y actividad 4922-4 Transporte terrestre de pasajeros en buses de larga distancia regulares.
- Cines; incluido en la sección R de la CIIU actividad 9329-9 Otras actividades de diversión y esparcimiento.

La selección de estos sectores la realizamos teniendo en cuenta los siguientes factores:

- a) Tomar sectores que sean utilizados por toda la población en forma indistinta, bienes masivos cuya penetración en los hogares sea sumamente amplia, es el caso de los supermercados, servicios de transporte, electrodomésticos y papelerías.
- b) Incluir bienes o servicios más sofisticados cuya demanda es realizada por un sector de mayor nivel de ingresos, como ser insumos informáticos, software y afines, hoteles, agencias de viajes y cines.

Teniendo presente las bases teóricas de nuestro trabajo, si bien es importante analizar sectores que sean comunes a toda la población, para observar el impacto que el desarrollo de esta herramienta tiene sobre la misma, también es sustancial considerar aquellos sectores de mayores ingresos, ya que en teoría son los que más consumen este tipo de servicios, por lo cual incluyéndolos, intentaremos visualizar si se evidencia o no en estos sectores una utilización más profunda de la web.

Esta parte se basa fundamentalmente en la observación y análisis de cada uno de los sectores seleccionados. Se consideran variables cuantitativas (son las variables que se expresan mediante cantidades numéricas) y variables cualitativas (aquellas que no aparecen en forma numérica, sino como categorías o atributos, expresando distintas cualidades o características).

Las variables cuantitativas refieren a la cantidad de empresas que utilizan el medio virtual como herramienta de ventas, ya sea para comercializar el producto o como forma de pago.

Las variables cualitativas se analizan considerando las distintas formas de utilización de este medio virtual, de forma tal de poder encuadrar cada una de las empresas observadas dentro de una de las etapas de utilización del comercio electrónico que fue desarrollada en el teórico.

Además, se observará la atracción de la página y el nivel de funcionalidad, asociado a su facilidad de utilización. Ello comprende la facilidad para llegar a los datos requeridos, (como ser forma de compra, posibilidades de pago, indicación de la forma de recibo del pedido, indicación respecto a posible costo de flete o en caso contrario aclaración de que no hay costo, entre otros) y también la velocidad de la página.

En lo que respecta a la selección, escogimos para cada sector aquellos comercios que consideramos de mayor conocimiento popular, por su publicidad y trayectoria, tratando de ubicar empresas conocidas por los consumidores.

Dado que debemos discernir si estamos ante una fuente de ventaja competitiva o una simple moda frente al uso de Internet, la idea es ver la aplicación básicamente para aquellas empresas que hoy ya tienen una venta tradicional y donde esto sería utilizado como una forma más que les permita potenciar las fuentes de ventaja competitiva existentes.

# 1- Supermercados

## 1.1- Panorama General

Este sector comenzó su despliegue desplazando lentamente los pequeños almacenes, que hasta entonces eran los locales elegidos por el consumidor para satisfacer todas aquellas necesidades de alimentos y demás bienes comunes de la canasta familiar.

En ellos la oferta al consumidor es mucho más amplia, pasando incluso a combinar en su interior distintos tipos de establecimientos (carnicerías, panaderías, bazares, etc.)

La amplitud que brindan en la oferta, es uno de los elementos que da lugar a su expansión, aportando una mayor comodidad y celeridad en las compras al tener todo en un mismo lugar. Adicionalmente, las economías de escala le permiten obtener menores precios para posicionarse frente al consumidor. Estos elementos se transforman en un valor agregado para el cliente, quien los aprecia con un toque diferencial.

El mundo virtual permite, aunque con nuevos retos, ampliar y aprovechar cada uno de esos elementos.

El uso de la pantalla virtual en las empresas seleccionadas se sintetiza en el cuadro siguiente:

Empresa	Dirección	Opción de Compra	Modalidades de Pago (*)
Devoto	<a href="http://www.devoto.com.uy">www.devoto.com.uy</a>	SI	TC, E, CH
Disco	<a href="http://www.disco.com.uy">www.disco.com.uy</a>	NO	--
Don Paulino	No tiene pagina	--	--
Geant	<a href="http://www.geant.com.uy">www.geant.com.uy</a>	NO	--
Jopito	No tiene pagina	--	--
Macromercado	<a href="http://www.macromercado.com.uy">www.macromercado.com.uy</a>	NO	--
Multiahorro	<a href="http://www.multiahorro.com.uy">www.multiahorro.com.uy</a>	SI	TC,E,CH

Empresa	Dirección	Opción de Compra	Modalidades de Pago (*)
Super Express	No tiene pagina	--	--
Ta-Ta	<a href="http://www.tata.com.uy">www.tata.com.uy</a>	SI	TC, E
Tienda Inglesa	<a href="http://www.tinglesa.com.uy">www.tinglesa.com.uy</a>	SI	TC,E,CH,D

**(\*) Referencias:**

**TC** Tarjeta de crédito

**E** Efectivo

**CH** Cheque

**D** Depósito

**1.2- Opciones de compra y etapa de crecimiento hacia el comercio electrónico**

Resultados	Cantidad	Porcentaje
Posibilidad de comprar	4	40%
Solo información	3	30%
Sin sitio	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



Del total de empresas elegidas se observa que cuatro supermercados brindan al cliente la posibilidad de realizar sus compras directamente a través de la red, tres únicamente mantiene la página como catalogo virtual, a través del cual los consumidores pueden informarse

respecto a los productos, promociones, horarios, y demás novedades de interés, pero no permiten realizar compras y los restantes no cuentan con página web.

Esto muestra claramente una diferencia en cuanto a la etapa de crecimiento en la cual se encuentra cada una de las empresas. Las empresas que pertenecen al primer grupo se encuentran en la fase de “Madurez” en tanto las del segundo grupo continúa aún en la etapa de “Catalogo”.

### **1.3- Modalidades de pago**

Este factor fue desarrollado en los capítulos anteriores como una de las principales barreras o amenazas que introduce esta nueva modalidad. Existe cierta inseguridad en los usuarios, lo cual opera como un desestimulo para llevar adelante sus compras mediante la misma.

En los casos donde encontramos la posibilidad de concretar la compra directamente desde Internet, las opciones de pago son en general efectivo y tarjeta, existiendo en algunos otros la posibilidad de operar con cheque y permitiéndose además en el caso puntual de Tienda Inglesa el pago mediante depósito en cuenta bancaria de la sociedad o giros bancarios.

## **2- Casas de electrodomésticos**

### **2.1- Panorama General**

La venta de electrodomésticos cambia de acuerdo a épocas y a procesos culturales, y aunque esta afirmación suene a una clase de historia, si tomamos en cuenta las ventas de electrodomésticos en los años 90’ y lo comparamos con la actualidad, notaremos que hay un gran cambio en la cantidad y variedad de productos comercializados. Años atrás, los más adquiridos eran los producto básicos e imprescindibles dentro de un hogar (calefón, heladera y cocina), en tanto que hoy los avances tecnológicos han permitido ampliar la gama de productos (microondas, lavarropas, secarropas, etc.) dándole a los mismos atributos

diferenciales, acomodándose a un ritmo de vida más vertiginoso que ha hecho surgir nuevas necesidades para cumplir con las demandas de tiempo y el uso diferente que se le da al mismo y poniéndose mediante nuevos desarrollos al servicio de una mayor comodidad del consumidor.

Como se observa en esta pequeña reseña, los diversos elementos apuntan a un mayor grado de comodidad de los clientes y precisamente esto es lo que permite el uso de la web, por lo cual, la aplicación de la herramienta en este sector se puede ver potenciada, más aún considerando que los factores que hacen a la diferenciación del producto son factores que se pueden visualizar claramente a través de la red, sin necesidad de tocar y tener en la mano el bien.

En el cuadro que sigue se presenta un panorama de diez de las empresas más importantes dentro de este sector:

Empresa	Dirección	Opción de Compra	Modalidades de Pago
Carlos Gutiérrez	<a href="http://www.carlosgutierrez.com.uy">www.carlosgutierrez.com.uy</a>	SI	E
ViaConford	<a href="http://www.viaconford.com.uy">www.viaconford.com.uy</a>	Mantenimiento	--
Nelson Sobrero	<a href="http://www.nelsonsobrero.com.uy">www.nelsonsobrero.com.uy</a>	SI	TC, E
Punto Luz	<a href="http://www.puntoluz.com.uy">www.puntoluz.com.uy</a>	SI	TC, E
Artemiz	No tiene pagina	--	--
Motociclo	<a href="http://www.motociclo.com.uy">www.motociclo.com.uy</a>	SI	TC, E
Barraca Europa	<a href="http://www.barracaeuropa.com.uy">www.barracaeuropa.com.uy</a>	NO	--
Pampa	No tiene pagina	--	--
Nahmod	En construcción	--	--
Magic Center	<a href="http://www.magiccenter.com.uy">www.magiccenter.com.uy</a>	SI	TC, E

## 2.2.- Opciones de compra y etapa de crecimiento hacia el comercio electrónico

Resultados	Cantidad	Porcentaje
Posibilidad de comprar	5	50%
Solo información	1	10%
Sin sitio	4	40%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



Del análisis del sector electrodoméstico surge que cinco de las empresas de la muestra tienen la opción de comprar a través de Internet, en tanto que cuatro no cuentan con esta herramienta en tanto la restante tiene página web pero solo brinda información a sus clientes.

## 2.3- Modalidades de pago

Se puede observar dentro de este sector las empresas analizadas que cuentan con la posibilidad de comprar por Internet permiten en su mayoría la misma variedad en la forma de pago, tarjeta y efectivo. El único caso que se diferencia es el de Carlos Gutiérrez, donde únicamente se trabaja en efectivo, sin embargo es de destacar que esta empresa cuenta con la particularidad de no trabajar con tarjeta de crédito, aún en su local donde las ventas son realizadas en forma tradicional, únicamente otorga crédito de la casa pero esta modalidad no está presente para el mercado virtual.

### 3- Papelería e Insumos

#### 3.1- Panorama general

Las papelerías ofertan infinidad de artículos que van desde los más simples (grapas o clips) hasta computadoras y fotocopiadoras, todo ello con el fin de que los usuarios tengan unificado en un lugar todo lo necesario para la coordinación de sus actividades principalmente las administrativas, las de oficina y quizás hasta la de los negocios.

Este tipo de empresas están en un rubro cuyo consumidor tiene mayores probabilidades de encontrarse vinculado, de alguna forma, a la utilización de las herramientas informáticas, ya que en general quien realiza este tipo de consumos es el estudiante, administrativo, oficinista, entre otros.

A continuación se presenta el panorama del sector según los datos obtenidos para las diez empresas más importantes del mismo:

Empresa	Dirección	Compra por Internet	Forma de Pago
Papelería Aldo	<a href="http://www.papeleriaaldo.com.uy">www.papeleriaaldo.com.uy</a>	SI	Cta Cte. (*)
Mosca	<a href="http://www.mosca.com.uy">www.mosca.com.uy</a>	NO	--
DistriComp SRL	<a href="http://www.districtcomp.com.uy">www.districtcomp.com.uy</a>	SI	E, D, Cta Cte
Mapa	No tiene pagina	--	--
Alberto Gandulia	No tiene pagina	--	--
Papelería el Plata	No tiene pagina	--	--
Santiago Aloy SA	No tiene pagina	--	--
La Tinaja	<a href="http://www.papelerialatinaja.com.uy">www.papelerialatinaja.com.uy</a>	SI	TC,E
Todopc	<a href="http://www.todopc.com.uy">www.todopc.com.uy</a>	SI	TC,E
A&A Lda.	No tiene pagina	--	--

(\*) **Referencia: Cta. Cte.** Cuenta Corriente

### 3.2- Opciones de compra y etapa de crecimiento hacia el comercio electrónico.

Resultados	Cantidad	Porcentaje
Posibilidad de comprar	4	40%
Solo información	1	10%
Sin sitio	5	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



Como surge del cuadro que precede, cuatro de las empresas venden por internet, una solo tiene pagina donde vuelca informacion sobre la empresa y sus productos y el resto no tiene página.

### 3.3- Modalidades de pago

En lo que respecta al modo de pago, también aquí las empresas usan en su mayoría tanto efectivo como tarjeta de crédito, salvo los casos de Districomp que permite efectuar el pago por intermedio de depósitos bancarios o cuenta corriente, cuando la venta se realiza a empresas y Papelería Aldo en la cual la venta por Internet está focalizada únicamente a empresas (B2B) y por lo tanto opera con ellas a través de cuenta corriente.

## **4- Servicios**

### **4.1- Panorama general**

El sector servicios es un sector muy variado y amplio donde se pueden encontrar diversos negocios. Teniendo en cuenta lo explicado en la introducción respecto a la idea con la cual se seleccionó este sector, dividimos la misma de la siguiente manera. Por un lado, servicios comunes a toda gama de consumidores, como ser empresas de transporte Inter-departamental, las cuales son utilizadas por una diversidad de clientes y por otro, sectores como ser hoteles, agencias de viajes y cines, en donde nos enfocamos hacia consumidores, que en general, tienen un poder adquisitivo superior al común.

#### **➤ Transporte Interdepartamentales.**

En relación al primer sub-sector, empresas de transporte interdepartamental, éstas han mostrado en los últimos años un crecimiento importante, consecuencia de la mayor comunicación que hoy suele darse entre los departamentos del interior del país y la capital.

Muchas personas en la actualidad mantienen sus hogares en el interior pero deben venir a cumplir trabajos en la capital, dándose también la situación inversa. También se da el caso de estudiantes que vienen a vivir a la capital pero mantiene un constante uso de estos servicios para no perder el vínculo con su lugar de origen. Hoy en día como forma de abastecer esa demanda ampliada que enfrentan, las empresas de transporte han tendido a incrementar sus servicios, mejorar el que ya tienen, poniendo a disposición de los usuarios mayor información, y encontrando en Internet una herramienta muy fácil para lograr este cometido.

#### **➤ Hoteles y Agencia de Viaje**

Los hoteles y agencia de viaje han experimentado un crecimiento importante. La globalización y la reducción de distancias que se refleja de ella, genera una mayor movilidad de las personas de un país a otro, dando lugar a una ampliación de la demanda de este tipo de

servicios. A su vez la web se ha transformado en una forma de ofrecer sus servicios a personas ubicadas del otro lado del mundo, pudiendo mostrar sus instalaciones, la variedad de servicios ofrecidos dentro de las mismas, las posibilidades de diferentes rutas en el caso de las agencias de viaje y como elemento de valor agregado, recomendaciones de otros usuarios con características y gustos similares para de esta forma garantizar una buena elección.

### ➤ **Cines**

En lo que respecta a los cines, sin duda, de los servicios seleccionados es uno de los más nuevos y ha tenido su explotación gracias a los avances tecnológicos que permiten una mejora sustancial del mismo en términos de imagen y sonido, potenciándose a través del uso de instalaciones modernas y la obtención en tiempo y forma de los últimos films que pretende el consumidor, esto último también como consecuencia de la creciente comunicación que lleva consigo la globalización. En décadas anteriores era difícil que llegaran aquí estrenos recién editados en su país de origen, mientras que hoy, tanto el desarrollo en los medios de comunicación como la simplicidad que se ha acrecentado en las relaciones entre países y entre empresas que pertenecen a los mismos, permite que esto sea algo cotidiano.

Llegando a este nivel de desarrollo del servicio, las compañías han tenido que buscar formas de diferenciarse, brindando un mejor servicio al cliente y la web es una de las herramientas utilizadas para conseguirlo. Mediante la creación de su página web donde se mantiene informado al cliente sobre la cartelera de espectáculos, los diferentes locales, horarios y posibilidades dentro de los mismo e incluso promociones especiales se logra trasladando las consultas del consumidor hacia dicha página lo que permite una mayor utilización de la misma y acrecentar la comodidad de la empresa y del cliente.

El cuadro que sigue presenta el panorama de las empresas seleccionadas, transporte Interdepartamental, hoteles, agencias de viajes y cines.

<b>Transporte Interdepartamentales</b>	<b>Dirección</b>	<b>Opción de Compra</b>	<b>Modalidades de Pago</b>
Agencia Central	<a href="http://www.agenciacentral.com.uy">www.agenciacentral.com.uy</a>	Mantenimiento	--
Copsa	<a href="http://www.copsa.com.uy">www.copsa.com.uy</a>	Reservas	--
Copay	--	--	--
Cot	<a href="http://www.cot.com.uy">www.cot.com.uy</a>	NO	--
Turil	<a href="http://www.turil.com.uy">www.turil.com.uy</a>	Reservas	--
Nuñez	No tiene pagina	--	--
<b>Hoteles</b>	<b>Dirección</b>	<b>Opción de Compra</b>	<b>Modalidades de Pago</b>
Hotel Horacio Quiroga	<a href="http://www.hotelhoracioquiroga.com">www.hotelhoracioquiroga.com</a>	NO	--
Hotel Conrad	<a href="http://www.reservas.net">www.reservas.net</a>	SI	TC
Hotel San Rafael	<a href="http://www.topuruguay.com">www.topuruguay.com</a>	Reserva	TC
Hotel Casa Pueblo	<a href="http://www.topuruguay.com">www.topuruguay.com</a>	Reserva	TC
<b>Agencia de viajes</b>	<b>Dirección</b>	<b>Opción de Compra</b>	<b>Modalidades de Pago</b>
Ag. Viajes Jorge Martinez	<a href="http://www.jorgemartinez.com.uy">www.jorgemartinez.com.uy</a>	Reserva	--
Ag. Viajes Rumbos	No tiene pagina	--	--
Buquebus	<a href="http://www.buquebus.com.uy">www.buquebus.com.uy</a>	SI	TC
Oriente	No tiene pagina	--	--
Jetmar	<a href="http://www.jetmar.com.uy">www.jetmar.com.uy</a>	Reservas	TC
<b>Cines</b>	<b>Dirección</b>	<b>Opción de Compra</b>	<b>Modalidades de Pago</b>
Moviecenter	<a href="http://www.moviecenter.com.uy">www.moviecenter.com.uy</a>	NO	--
Hoyts General Cinema	<a href="http://www.cineshoyts.com.uy">www.cineshoyts.com.uy</a>	SI	TC
Grupocine (Ejido, Punta Carreta y Torre de los Profesionales)	<a href="http://www.grupocine.com.uy">www.grupocine.com.uy</a>	NO	--

## 4.2- Opciones de compra y etapa de crecimiento hacia el comercio electrónico

Resultados	Cantidad	Porcentaje
Posibilidad de comprar o reserva	9	50%
Solo información	4	22%
Sin sitio	5	28%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

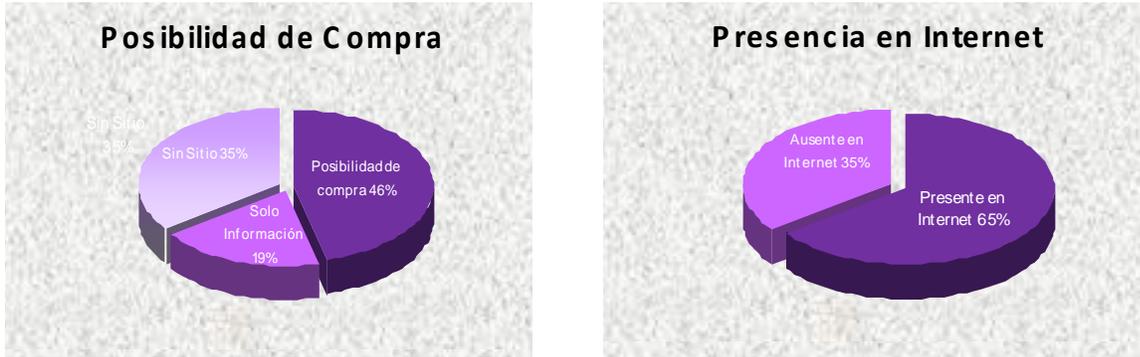


En el sector servicios se observa que 9 de las empresas (50%) vende por Internet, 4 de las mismas (22%) cuentan con la página pero la usan como medio de información para el cliente y el resto (28%) no tiene página.

## 4.3- Modalidades de pago servicio

Generalmente el cliente hace una reserva y para concretarla debe usar tarjeta de crédito. Luego de su estadía realiza el pago total ya sea con tarjeta de crédito, efectivo o cheque, en tanto que para el resto de los servicios se abona una vez que se va a hacer efectivo el uso del mismo.

## V.2- Presencia en Internet y tendencias



En base a lo observado, se evidencia que actualmente la web ha ganado un lugar en la mayoría de las empresas (63% de las empresas observadas cuenta con presencia en Internet), de una manera u otra la mayoría se preocupan por alcanzar un lugar en la red.

No todas han llegado a lograr una aplicación a pleno de la herramienta, encontrándose una parte importante de las empresas analizadas (19% de la muestra) en una etapa de catálogo, donde la web se usa para dar a conocer a la empresa, brindar información sobre la misma, sus formas de operar y sobre los productos que ella tiene a disposición y las posibilidades de adquirirlos.

Si consideramos estos datos en contraste con la década pasada, donde muchas de las empresas si quiera se procuraban por tener un lugar en la red, concluimos que hay una tendencia positiva en cuanto a la utilización de este medio. Hoy el buscar una empresa en Internet, es como hace algunos años buscar en una guía telefónica, siempre esperamos que esté allí y que además nos brinde los datos que necesitamos y en cuanto a ello este medio permite almacenar una variedad muy amplia de datos para acercarse a los clientes, y por eso consideramos que la gran mayoría toma en cuenta este canal de contacto con el cliente, aún cuanto por razones diversas lo haga desde una perspectiva más asociada al marketing o publicidad personal que a la venta en sí misma.

Por su parte, también son varias las empresas que están utilizando la web como un canal más de ventas (44% de la muestra) y aquí una de las barreras más importantes es la confidencialidad de los datos que el cliente debe aportar.

No consideramos el tema del conocimiento del negocio ya que en casi todos los casos, por la perspectiva de nuestra investigación, trabajamos sobre negocios que ya tienen presencia en el mercado tradicional, siendo conocidas a través del mismo y con cierta trayectoria que les brinda un respaldo y les quita el peso que podría implicar el operar estrictamente por Internet.

Para sobrepasar la barrera mencionada, las alternativas utilizadas por las empresas son diversas, en muchos casos se abona en efectivo al momento de la entrega del pedido, asumiendo los riesgos la propia empresa; por otra parte también se utiliza la tarjeta de crédito y en estos casos las alternativas son variadas, algunas directamente hacen necesario incorporar los datos de la tarjeta para poder concretar la operación, en tanto que otras dan la posibilidad de aportar estos datos telefónicamente. Adicionalmente, para la venta entre empresas o a distribuidores (B2B), en la mayoría de los casos y dado el vínculo que existe entre ellas, lo que se mantiene es una cuenta corriente, permitiendo a este tipo de cliente concretar los pedidos contra un usuario y contraseña específicas otorgadas por la proveedora.

En el caso de las empresas que tienen una mayor experiencia en la utilización de la herramienta, como ser por ejemplo Tienda Inglesa, la diversidad en las formas de pago son más amplias, encontrando aliados para llevar adelante esta operativa, como ser las casas que posibilitan los giros o los bancos. La variedad en las formas de pago son débitos en cuenta corriente, depósitos bancarios y giros.

Aquí se visualiza la aparición de entidades que de alguna manera apoyan el desarrollo de esta herramienta, creando ellas mismas productos que les permitan atender las nuevas necesidades que tienen estos clientes ante sus nuevas modalidades de negocio. Si bien esto no es puntualmente un intermediario para la venta por Internet, si lo es para el proceso de compra, por lo cual, se observa la apertura de nuevas modalidades de negocio que esta herramienta abre dentro del mercado en general y para una diversidad de actores.

Por otra parte, hemos detectado varios sitios destinados a la publicidad de esta modalidad, incluyendo en su interior links que llevan a las páginas de muchas de las empresas analizadas anteriormente. Parte de los mismos ofrecen servicios de atracción para los cibernautas, como ser correo electrónico, Facebook, servicios de clasificados, entre otros. De esta manera se garantiza la atracción de cierto tipo de visitantes y por tanto son un centro de atención para aquellas empresas que pretenden vender por Internet ya que se transforma en una gran puerta de entrada para sus posibles consumidores.

Adicionalmente, hemos encontrado páginas que sirven de intermediarios entre la empresa que utiliza esta nueva modalidad de venta que ofrece la web y el consumidor. Es el caso de los Shopping, en cuyas páginas se puede encontrar un listado de locales con ventas on line, de forma de realizar las compras directamente mediante dicha página. Además, está también el caso de los portales como ser Uruguay Natural, que ofrece una diversidad de propuestas en relación al turismo, hoteles y viajes.

Es de destacar la importancia que han pasado a ocupar estas entidades como cara visible y respaldo de aquellos negocios que en sí mismo pueden no ser tan conocidos, acrecentando las posibilidades de que los consumidores operen en los mismos sin temores.

### **V.3- Resultados obtenidos de las entrevistas**

#### **V.3.1- Impacto sobre los bloques constructivos genéricos para generar ventaja competitiva al aplicar comercio electrónico**

Este análisis es desarrollado a partir de las entrevistas realizadas cuyo cuestionario es presentado como anexo del presente trabajo. Relacionaremos cada uno de los bloques genéricos constructivos de ventaja competitiva expuestos en el teórico, con las experiencias de los entrevistados que venden por Internet. Si bien lo hacemos para cada uno de los bloques, es preciso destacar que estos no se presentan de forma aislada sino que actúan en conjunto relacionándose e impactando más fuertemente en la ventaja competitiva.

### **V.3.1.1- Eficiencia superior**

El primero de los bloques mencionado en la parte teórica del trabajo es *eficiencia superior*. Las entrevistas realizadas permiten visualizar que las empresas ganan eficiencia al vender por Internet.

En términos generales, en su mayoría han logrado tener un menor costo de mano de obra al reformular el proceso de ventas, ya que todo ese proceso de carga del pedido, consulta de precios y verificación de stock puede ser realizado enteramente por el cliente en forma directa, disminuyendo por tanto la cantidad de personal necesario para ello.

Muchos de los entrevistados coinciden en haber logrado mayor productividad gracias a los elementos antes mencionados, así como a la posibilidad de disminuir errores al mecanizar el proceso de compra y disminuir los tiempos destinados a la corrección de los mismos, permitiendo asignar éste a otras actividades.

Esta situación se da tanto en las empresas comercializadoras de bienes como en las empresas de servicios, donde las consultas se orientan más que nada a la disponibilidad de los mismos y la posibilidad de reserva, destacándose en estas últimas un elemento más y es el hecho de que Internet ha oficiado como un importantísimo canal de publicidad a un costo reducido en relación a otros medios masivos como ser la TV, llevando esto también a un aumento de la productividad pero de la productividad del capital.

Igualmente, aun considerando esta ventaja que da Internet respecto a aquellos competidores que solo operan mediante una modalidad tradicional, en la mayoría de los casos nos manifestaron que esto no implica una superposición de la herramienta por encima de las fuerzas de venta, ya que estas son sumamente importantes, fundamentalmente para captar a nuevos clientes y traerlos hacia la empresa e incluso durante los primeros tiempos del vínculo entre empresa-cliente. Luego, una vez generada la confianza suficiente, la empresa busca formas de motivarlos a la utilización de la red para hacerse de las ventajas mencionadas. Como todas nos han planteado que esto lleva un trabajo de concientización del cliente

respecto a los beneficios que este sistema le otorga y por ello muchas veces se buscan promociones especiales y exclusivas a la web.

Es de destacar aquí que un elemento que se mencionó también por una parte importante de los entrevistados es la incidencia que la edad tiene en relación a la aceptación de esta modalidad. Muchas veces aquellas empresas (en el caso de B2B) con gerentes de mayor edad, (que suelen ser más tradicionales y a quienes el uso de esta herramienta no les es tan familiar), suelen tener una postura reticente en cuanto al uso de la misma, sucediendo lo contrario cuando quienes están a cargo de las compras son personas más jóvenes que visualizan el uso de la web como algo habitual de su diario vivir.

También influye la cultura organizacional y la posición que ostenta el encargado del área de compras de la empresa consumidora, ya que muchas veces éste entiende que esta nueva modalidad podría llegar a deteriorar dicha posición y por tanto prefiere seguir con su forma tradicional de hacer las cosas y asegurarse un contacto personal con las empresas proveedoras, donde él no deje de ser una cara visible.

Por otra parte, se ha mencionado también la reducción de costos de inventario y el costo de oportunidad que implica poder realizar la venta de un bien que a la empresa le costaría mucho mantener en stock.

### **V.3.1.2- Calidad superior**

En relación al bloque de *calidad superior* surge de las entrevistas realizadas una ventaja para las empresas que venden servicios por Internet, ya que es en este punto donde se le brinda al cliente nuevos atributos con mayor valor.

Por ejemplo esto sucede en el caso de las empresas de transporte, hoteles y agencia de viajes, donde el cliente percibe un mayor valor al disponer de toda la información necesaria en cualquier momento del día. Visitando la página web puede ver, horarios disponibles,

posibilidades de reserva, tarifas y otros servicios adicionales que se puedan ofrecer para satisfacer sus necesidades.

Para este tipo de servicios es impensable dejar de usar Internet siendo esta una ventaja sobre las empresas que no la usan.

No sucede lo mismo con empresas que venden productos a través de la red ya que este hecho no agrega nuevos atributos al producto en sí, es el mismo, vendido por Internet o de forma tradicional.

Lo que si genera mayor valor es la forma de venta. Los entrevistados coinciden en mencionar ventajas relacionadas a la calidad superior ya desarrolladas a lo largo del trabajo como lo son, comodidad para el cliente, mayor información de sus productos y servicios. Sin embargo destacan, como ya dijimos, que Internet no permite variar atributos del producto en sí mismos, salvo el caso de servicios donde la posibilidad de contar con Internet se vuelve un elemento diferencial del producto ofrecido, que es en sí el conjunto de servicio y donde por tanto se incluyen dentro del mismo, las posibilidades que brinda Internet como forma de mejorar la calidad del servicio brindado, es decir del producto global brindado al cliente.

### **V.3.1.3- Innovación superior**

En lo que respecta a *Innovación Superior* se desprende de las entrevistas y de la observación realizada en la primera parte del trabajo de campo, que la venta por Internet permite innovar en procesos. Están de acuerdo todos los entrevistados que el proceso de venta es innovado y que esto le permite a la empresa ser más productiva.

Al momento de realizar la compra es el cliente quien hace parte del trabajo que antes lo hacían los empleados de la empresa comentaba la Gerente de Ventas de Gerdau Laisa. El cliente debe entrar a la página, elegir el producto, marcar la cantidad que quiere, indicar a dónde debe ser entregado el pedido y la forma de pago. Este proceso ya queda en la base de

datos reduciendo errores antes frecuentes al tomar el pedido y disminuyendo tiempos al no tener los empleados que procesar el mismo.

Adicionalmente, la base de datos obtenida es una valiosa fuente de información con que pasa a contar la empresa ya que sabiendo lo que cada cliente tiende a comprar y en qué períodos, puede realizar ofertas especiales con una gran probabilidad de venta tanto de esos productos como de otros relacionados que puedan ser de gran tentación dado el tipo de cliente a quien se le ofrece.

Esta reestructura y las ventajas que se obtienen como consecuencia de la misma solo se logran incorporando esta nueva modalidad de venta.

Otra forma de innovar que tiene sus bases en el desarrollo de esta herramienta es la diversificación, dando la posibilidad de alcanzar nuevos mercados. Las empresas no necesitan tener sucursales para poder vender en el interior del país ampliando el mercado nacional.

De las entrevistas realizadas no se presenta la venta fuera del país. Lo que si se detecto es que una persona ubicada en cualquier lugar del mundo puede comprar y mandar el pedido a un familiar o amigo que vive en Uruguay, (comentado por el Contador de Tienda Inglesa). Este fue uno de los factores que movilizó a la empresa y que le dio un gran impulso a sus ventas por Internet, fundamentalmente en la época de crisis de 2000 - 2002.

#### **V.3.1.4- Respuesta superior al cliente**

En relación a *respuesta superior al cliente* en las entrevistas realizadas se mencionaron ventajas y desventajas asociadas al bloque. Las empresas visualizan como una ventaja en este aspecto, el tener la página en Internet, ya que con la misma se está brindando información y ésta es en sí valorada por el cliente. Sin embargo, también existen inconvenientes y el principal es que el cliente no obtiene el producto directamente al concretar la compra, por lo cual, la satisfacción no es inmediata. El tiempo que demora la entregar varía desde 24 a 72 horas.

Otro elemento destacado es la comodidad que se da al consumidor al no tener que moverse físicamente, aunque en muchos casos esto es algo que la empresa debe fomentar. En ocasiones la falta de hábito en el uso de la herramienta, la incertidumbre que puede generar en cuanto a la concreción real de la compra y al hecho de que ésta llegará en tiempo y forma pueden transformarse en factores que desestimulen, haciendo que esto sea tomado como algo más trabajoso que ir hasta un local, comprar lo que se pretende y traerlo a casa en el mismo momento. Debido a esto muchas de las empresas entrevistadas manifestaron como estrategia para motivar el uso de la web, el otorgamiento de beneficios para quienes compran mediante ella, como ser descuentos, promociones y regalos especiales, logrando de esta manera implementar el cambio y tener éxito con las ventas por Internet.

Finalmente un elemento más que se mencionó es la posibilidad de diferenciación de los clientes, mediante la creación de una base de datos que permite identificar a cada uno de los mismos, así como las compras que habitualmente ellos realizan. Comentaba el Gerente de Papelería Aldo (B2B) que se le asigna a cada empresa una clave con la cual puede acceder a la página y ver específicamente la lista de productos y precios especiales para ella diferenciando de esta manera al cliente. “Con esto tienes una ganancia en términos de tiempo no solo para nosotros sino también para el cliente, lo cual es sumamente valorado por este”.

## Capítulo VI: Conclusiones

El comercio electrónico se amplió, dejando de estar asociado únicamente al intercambio electrónico de datos, para pasar a ocupar un lugar dentro de las posibles estrategias de la empresa. Actualmente, se ha expandido y su utilización implica un nuevo marco para los negocios.

Ha cambiado la forma tradicional de practicar el comercio hacia una nueva metodología de trabajo, repercutiendo en los diversos actores que ven modificado su comportamiento ante un fin que sigue siendo el mismo, satisfacer una necesidad a través de la compra y obtener una ganancia por medio de la venta.

En función de los esquemas teóricos desarrollados y considerando los aportes del trabajo de campo la primera conclusión a la cual podemos arribar es que la posibilidad de obtener una ventaja competitiva mediante el uso de esta herramienta varía según el tipo de empresa. Se trata de empresas innovadoras, dispuestas a asumir el riesgo que implica insertarse en el mercado virtual, afrontando la inversión inicial que esto requiere aún ante el gran reto que envuelve el hecho de atraer a sus consumidores hacia la misma, tarea fundamental para alcanzar el éxito.

Como segunda conclusión, se destaca la influencia que tiene el tipo de producto que la empresa ofrece. Existen productos que se comercializan fácilmente por Internet, teniendo incluso una demanda propia mucho más familiarizada al mundo virtual, como ser los productos de hardware y software; otro es el caso de los servicios, donde esto se ha transformado en una herramienta diferencial que permite sin duda generar una gran ventaja, ya que es un sector donde se pueden conjugar los diferentes bloques potenciando la propuesta que se hace para atrapar al cliente, incluso las posibilidades que brinda Internet en este caso se pueden tomar como parte integral del servicio en sí, potenciando el mismo y dándole un toque incomparable.

En lo que respecta a la comercialización de bienes, esta nueva modalidad se ha transformado en una fuente de ventaja competitiva fundamentalmente para aquellos productos estándares que cumplen funciones específicas y conocidas sin necesidad de tener el producto en mano, como ser el caso de los electrodomésticos; sin embargo para aquellos productos cuya compra se ve influenciada por lo que el consumidor pueda ver, probar y tocar, como ser el caso de la vestimenta y calzado, entonces es poco probable una buena participación en el mundo virtual.

Adicionalmente, se debe tener presente el mercado meta hacia el cual se dirigen la empresa, ya que las posibilidades de acceso y el conocimiento de la herramienta que tengan aquellos hacia los cuales se orienta el producto o servicio, será un detonante del éxito o fracaso que tenga la empresa en cuanto a la respuesta de los mismos.

Por otra parte, destacamos que en muchos de los casos, como ser el de supermercados o incluso las propuestas de shoppings en cuanto a las ventas on line, si bien son un agregado más para la empresa, no estiman la eliminación de sus locales, ya que el paseo que en sí mismo estos permiten amplían las ventas cuando la persona esta en su recorrida, cosa que no sucede cuando la venta se da en el mundo virtual, ya que por lo general los consumidores cuando hacen ingreso aquí lo hacen en busca de elementos puntuales que ya tienen en mente. Es decir que no se da la compra de una cantidad de productos sino, más bien en casi todos los casos, las compras se enfocan en un elemento específico que es el que da origen al contacto virtual.

Teniendo en cuenta cada uno de estos factores concluimos que, si bien el proceso de incursión de las diversas empresas hacia el mundo virtual pudo haberse iniciado como una simple moda, imitándose unas a otras para no quedarse atrás, hoy en nuestro país aquellas pioneras han adquirido un importante know how en estas tecnologías y una experiencia que les permite transformarse y potenciar las posibilidades que esta herramienta les da, llegando a desarrollarse a pleno dentro del comercio electrónico y obteniendo mediante el mismo una gran fuente de ventaja competitiva.

## Anexos

### 1. Cuestionario realizado a las empresas visitadas

#### Implementación

- 1) ¿Cuándo se implementó e-business en la empresa?
- 2) ¿Por qué se decidió implementarlo?
- 3) ¿Cómo fue la implementación, cómo se difundió y qué dificultades existieron?
- 4) ¿Qué tiempo insumió?
- 5) ¿Se requiere personal técnico específico para esta área?

#### Inversión

- 6) ¿Implicó una gran inversión la implementación de e-business?
- 7) ¿Requiere capacitación permanente del personal y/o actualización en tecnología?
- 8) ¿Qué tipo de capacitación o inversiones se realizaron en relación a estos aspectos en este último tiempo?
- 9) ¿Se ha logrado recuperar la inversión?
- 10) ¿Implica menores costos el uso de e-business? ¿Por qué?

#### Mercado

- 11) ¿Es usado por todos sus clientes o exclusivamente por un segmento?
- 12) ¿La utilización del e-business atrajo nuevos clientes?
- 13) ¿Tiene identificado que parte de las ventas se realizan a través de Internet y que parte del modo tradicional? – Tendencias
- 14) ¿El marketing desplegado para las ventas en el local, es el mismo que para las ventas por Internet? ¿Cómo captan al cliente desde Internet?

- 15) Teniendo en cuenta la globalidad que implica estar en Internet, ¿la empresa se abrió a la exportación?
- 16) ¿La empresa compra insumos por Internet?
- 17) En un futuro ¿considera viable utilizar únicamente e-business?

### **Ventajas / Desventajas**

- 18) ¿Qué beneficios / ventajas se pueden observar con el uso de e-business?
- 19) ¿Existen dificultades / desventajas? ¿cuáles y cómo las enfrentan?
- 20) En su opinión ¿el e-business constituye una ventaja competitiva para la empresa?

## 1. Algunas de las empresas analizadas a lo largo del trabajo de campo

### ➤ **Tienda Inglesa**

Es uno de los principales supermercados del país, orientado a un segmento alto de la población y uno de los pioneros en la utilización del e-business como herramienta de ventas. Su historia en Uruguay supera los 135 años, contando actualmente con diez sucursales, siete en Montevideo y tres en el interior. Su aparición en la pantalla por medio de una “sucursal virtual” se dio a fines de 2001, llevando mediante un servicio on line los pedidos al domicilio del cliente en cualquier lugar del país o del mundo.

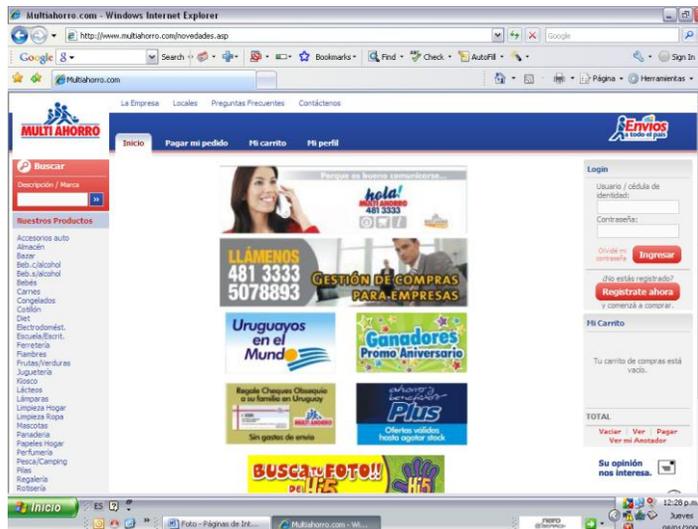
Persona de contacto: Cr. Ernesto Manchur



### ➤ **Multiahorro**

Cadena de supermercados que se encuentra bien posicionada en el mercado, luego de Tienda Inglesa y Grupo Disco. La misma se dirige a un público de ingresos medio y medio bajo preferentemente, siendo la cadena con mayor cantidad de locales, 15 locales distribuidos en todas las zonas de Montevideo y en el interior del país. No hace mucho que implementó el sistema de ventas on-line, denominado Multiahorro Virtual, el cual le ha permitido potenciar

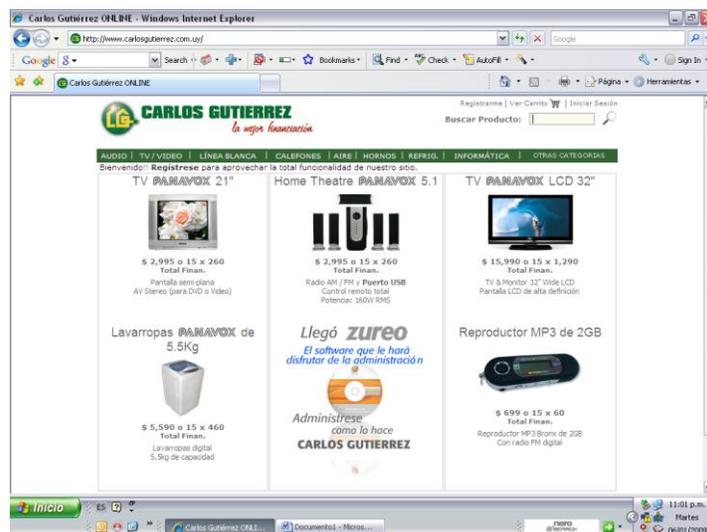
fundamentalmente la venta de los productos referidos al área de Multiahorro Hogar (electrodomésticos).



➤ **Carlos Gutiérrez**

También en este caso se trata de una de las principales empresas del país dentro del rubro en el cual se desarrolla y una de las primeras en utilizar el e-business. Cuenta con dos locales en Montevideo y su incursión en el mundo virtual se dio primeramente con una página como catalogo, abriéndose posteriori la posibilidad de compra directamente desde la Web.

Persona de contacto: Cr. Carlos Gutiérrez



## ➤ Punto Luz

Es una empresa familiar que a lo largo del tiempo se ha convertido en una referente para los consumidores, posicionándose como una de las empresas líderes en el mercado de electrodomésticos. Actualmente cuenta con seis sucursales en Montevideo y una en Punta del Este, en tanto que el desarrollo de su página Web se dio hace algunos años, actualizándose recientemente con el objetivo de alcanzar un mayor grado de satisfacción del cliente.

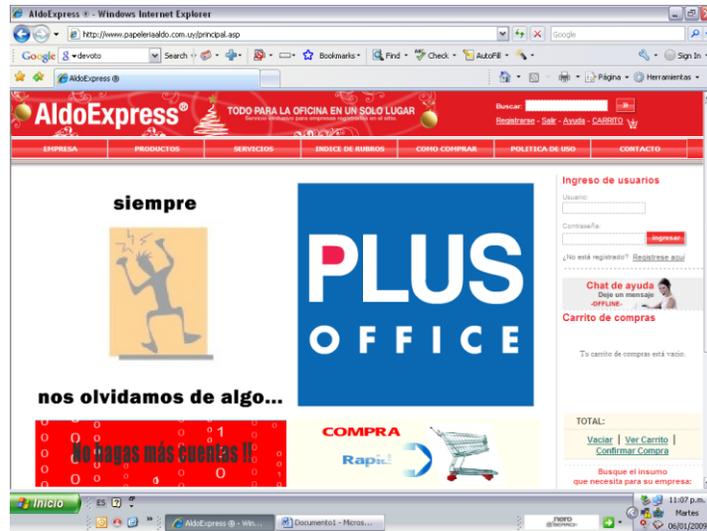
Persona de contacto: Cr. Darío Leiserovich



## ➤ Papelería Aldo

Empresa con más de 30 años en el mercado que ha presentado un continuo crecimiento, consolidándose y ubicándose entre las principales dentro del sector en el cual se desarrolla. Si bien cuenta con un único local, la misma se ha diferenciado por apostar a una diversidad de canales de venta, asistiendo mediante los mismos a sus principales clientes, quienes pertenecen al sector empresarial. Como canales adicionales encontramos la venta telefónica, fax, mail y la página Web donde la empresa encuentra una importante boca de venta.

Persona de contacto: Bernardo Wysokikamien



➤ **Districomp**

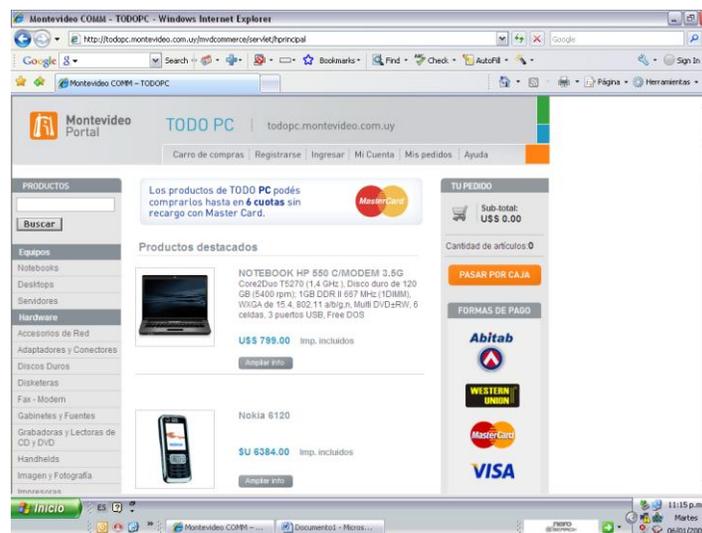
Empresa que inició actividades en 1981 desarrollándose en el rubro de papelería, insumos y accesorios de computación y demás insumos de oficina. Actualmente cuenta con cuatro sucursales en Montevideo y dos en el exterior, una en Argentina y otra en Brasil. Desde hace ya algunos años mantiene un catalogo virtual mediante el cual da el punta pie inicial para su aparición en la Web, desde donde hoy en día potencia sus ventas a los principales clientes.



## ➤ **Todopc**

Empresa que se desarrolla únicamente en el mercado virtual, no contando con un local físico para llevar adelante sus ventas. La misma se creó durante el 2008 contando con una amplia disponibilidad de productos informáticos, insumos y demás accesorios relacionados. Más recientemente ha incorporado la venta de productos fotográficos (cámaras), así como teléfonos celulares y televisores LCD, sin embargo éstos mantienen una proporción menor en el total de ventas.

Persona de contacto: Luis C. Carbonell



## ➤ **Copsa**

Es la primera empresa de transporte colectivo de pasajeros del país, cuyo origen se dio en 1930. Si bien cuenta con un sitio Web que ha sido desarrollado con el objetivo de brindar un mejor servicio a sus clientes no realiza ventas a través del mismo. Se utiliza para exponer toda aquella información que éste pueda requerir, brindando la posibilidad de tomar contacto con la empresa e incluso de realizar la reserva de pasajes.



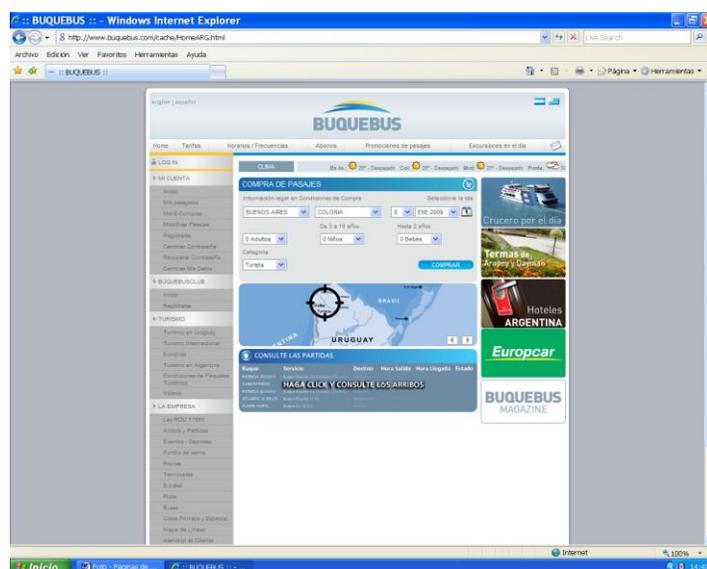
## ➤ Hotel Conrad

Principal hotel 5 estrellas de nuestro país, perteneciendo a una cadena internacional se ubica en uno de nuestros principales balnearios. El acceso a Internet que se puede tener del mismo se logra mediante su inclusión en una página Web específica para reservas virtual que incluye una diversidad de servicios de su misma naturaleza. Mediante esta página se puede conocer las instalaciones del hotel así como cada uno de sus servicios y tarifas y realizar reservas.



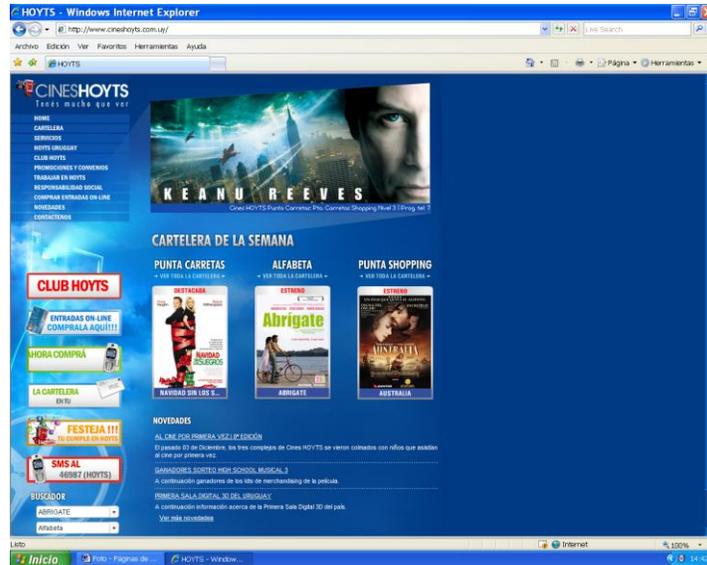
## ➤ Buquebus

Empresa de transporte con años de trayectoria, cuyo principal recorrido permite la unión de nuestro país con Argentina. Actualmente tiene cinco locales en Montevideo, cuatro en el interior y cuatro en Argentina (todos estos en la capital del país). Concentra la mayor parte de sus ventas a través de dichos locales, sin embargo también brinda la posibilidad de realizar la compra de pasajes vía telefónica o por intermedio de la web. Adicionalmente utiliza la misma para proporcionar información de la empresa así como de los servicios que ella brinda.



## ➤ Hoyts General Cinema

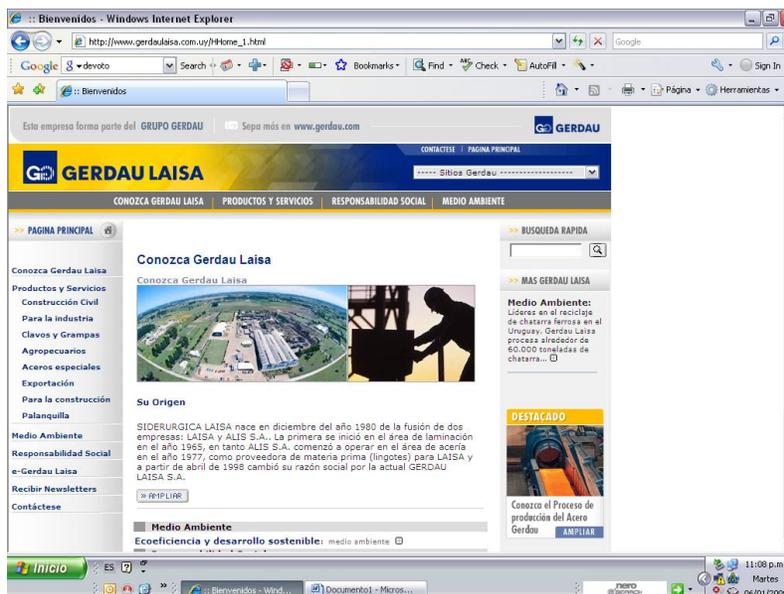
Empresa cinematográfica que cuenta con varias salas ubicadas en diversas zonas de Montevideo, dos estratégicamente ubicadas en shoppings (Punta carreta y Montevideo) y una en la zona de Pocitos. Posee una página Web que además de brindar información variada para sus clientes, se diferencia de las demás de su sector por permitir la compra de entradas directamente desde la misma, incluso desde un celular cuando este tiene conexión a Internet.



## ➤ Gerdaulaisa

Empresa perteneciente a un grupo brasilero que desarrolla actividades en el área metalúrgica de nuestro país. Sus ventas se focalizan directamente a empresas, todas estas ubicadas en el mercado local. Si bien parte de sus ventas son realizadas en forma tradicional, el desarrollo de su página web se realizó con el objetivo de concentrar la mayor parte de ellas a través de dicho sitio, situación en la cual se encuentran hoy en día.

Persona de contacto: Gte. Com. Gustavo Ripoll



## Bibliografía

- “Competitividad internacional y estrategia de la empresa”, J. Canals, Primera Edición, Ariel DL, Barcelona 1991.
- “Tecnología de información y comunicación en las PYMES uruguayas”, Carlos Scarone, Santiago de Chile, 2002.
- “Administración”, Stephen Robbins y Mary Coulter, Octava Edición, Pearson Educación, México, 2005.
- “Conferencia de e-commerce”, Marcos Castillo, Ciudad Universitaria UNAH, 2005.
- “Estrategias para el comercio electrónico”, Erika Labastidas, 2005.
- “Ventaja Competitiva”, Michael Porter, Primera Edición, Compañía Editorial Continental, SA. DE CV, México, 1987.
- “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Michael Porter, Primera Edición, Javier Vergara Editor SA, Buenos Aires, 1991.
- “Administración Estratégica: un enfoque integral”, Charles Hill y Gareth Jones, Sexta Edición, Mcgraw-Hill Interamericana, 2005.
- “e-Ngocios Las 10 claves para hacer negocios con éxito y vender más en Internet”, Luis del Barrio, Primera Edición, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2000.
- “Sistema Nacional de Innovación”, Rodrigo Ceni, Uruguay, 2003.
- “La reinversión de la estrategia”, Larry Downes, Itermanangers, 2000.
- “Estrategias digitales para dominar el mercado”, Larry Downes y Chunka Mui, Primera Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 1999.
- “Dirección Estratégica”, Gregory Dess y G.Lumpkin.
- “Relaciones en el espacio del mercado virtual aplicación práctica”, Elton Fernández y Rodrigo Hernández, Chile, 2000.
- “Estrategias de Mercadotecnia en Internet”, Tom Vassos, Primera Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, SA, México, 1996.
- “Internet, una herramienta para los negocios” Cr. Beatriz Pereyra, Setiembre 1999.

- “Los negocios en la era digital” Bill Gates, Material extraído de la Cátedra de Introducción a la Computación, 2000.
- “Impacto de la informática en la rentabilidad de los negocios” Daniel Mordecki, Setiembre 2005.
- “Efectos de la adopción de innovaciones en la organización de la empresa y en las prácticas de trabajo” E-business Center Price Waterhouse Cooper & IESE.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, “Informe Mundial sobre Desarrollo Humano”, 2001.
- Grupo RADAR, “El Perfil del Internauta Uruguayo”, Quinta Edición, Noviembre 2007.
- Instituto Nacional de Estadística, “Clasificación Industrial Internacional Uniforme” Adaptación para Uruguay - Revisión 4, Noviembre 2008.
- [http:// promkusok.wordpress.com](http://promkusok.wordpress.com)
- [http:// www.microsoft.com.uy](http://www.microsoft.com.uy)
- <http://www.comercioelectronico.org.uy>
- [http:// www.jie.es/empresa\\_s.xxi/cadena.html](http://www.jie.es/empresa_s.xxi/cadena.html)
- <http://www.iec.csic.es>
- <http://www.aladi.org>
- <http://www.cepal.org>
- <http://www.gruporadar.com.uy>
- <http://www.ine.gub.uy>