

## **V. UNA APROXIMACIÓN A LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO B2C DE ECONOMÍAS EMERGENTES**

*RAFAEL LEONARDO OCHOA\**

*MARÍA EUGENIA MORALES\*\**

### **1 RESUMEN**

El objetivo de este trabajo es hacer una primera aproximación al desarrollo de los procesos de innovación en empresas de comercio electrónico, especialmente creadas en países considerados como economías emergentes. Lo anterior justificado en que dicho sector ha sido considerado tácitamente como innovador.

Con el fin de construir un panorama de las prácticas innovadoras y ver si responden o no a una planeación sistemática o son resultado de la intuición de los directivos, se partió de una revisión teórica y el análisis de distintos documentos que describen casos empresariales. Los resultados de la investigación permiten concluir que a pesar de ser organizaciones que compiten en un sector donde la innovación más que ser una ventaja competitiva es un imperativo para sostenerse en el mercado, gran parte de dichas organizaciones inician sus procesos innovadores como respuesta a las necesidades diarias y a los movimientos de sus competidores y no como consecuencia de una planeación y unas políticas inicialmente esbozadas que les permita visualizar con anticipación los cambios e innovaciones necesarias para dar respuesta al mercado. Sin embargo, luego de superar una primera etapa de aprendizaje y estabilización, estas empresas incorporan a sus políticas la gestión de la innovación como una actividad estratégica y tendiente al sostenimiento y la expansión de la organización.

## **2 INTRODUCCIÓN**

Esta ponencia analiza las condiciones generales de utilización de esquemas de gestión de la innovación en compañías consideradas como B2C (Business to Consumer) de economías emergentes, entendidas como aquellos países con ingresos bajos y medio-bajos (The World Bank, 2009). Este tipo de negocio es aquel que se realiza entre una empresa o comerciante y un comprador individual. El objetivo principal es encontrar puntos comunes en el comportamiento de las empresas antes mencionadas para así determinar cómo ha sido orientada la gestión de la innovación a través del ciclo de vida de algunas de estas organizaciones.

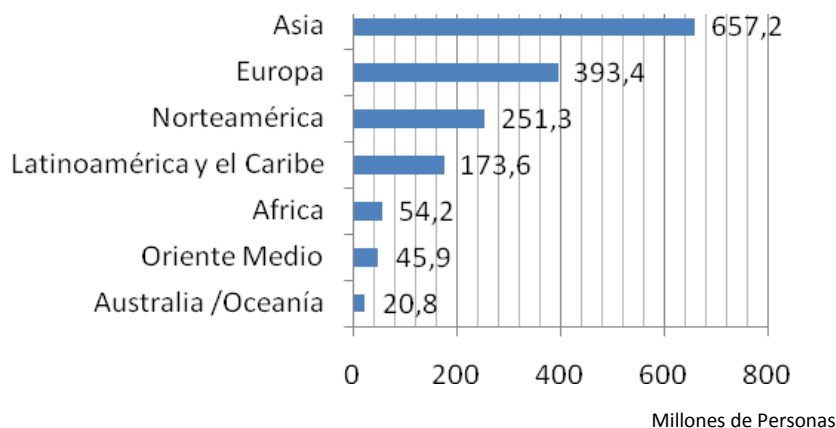
Para ello este escrito inicia con una definición del comercio electrónico, su evolución, y considera especialmente los modelos de negocio B2C. Después se mostrará la metodología. Acto seguido se describirán algunos de los casos considerados para el estudio y para terminar, se mostrará cómo estas empresas realizan una primera gestión de la innovación guiada principalmente por la intuición y las amenazas externas; comportamiento que cambia a medida que las empresas crecen y formalizan sus prácticas directivas.

## **3 COMERCIO B2C: DEFINICIÓN Y EVOLUCIÓN**

Por cerca de dos décadas el mundo ha presenciado un fenómeno que ha revolucionado no solo la manera de concebir los negocios, sino la definición misma de la sociedad. Este fenómeno es denominado como Internet y más específicamente la WWW (World Wide Web) (Giraboldi, 1999). Internet ha servido como elemento generador y potenciador de nuevas y, hasta antes inconcebibles, interacciones y relaciones. Un claro ejemplo de esto es la masificación del Comercio Electrónico, entendido como aquellas “transacciones transportadas a través de la mediación de canales computarizados que comprometen la transferencia de los títulos de propiedad de elementos tangibles o intangibles” (Statistics Canada, 1999) o también como el “proceso de venta, compra, transferencia, o intercambio de productos servicios y/o información utilizando las redes de computadores incluyendo Internet” (Turban, et al., 2007, p.177).

El crecimiento de Internet se puede medir en el número de usuarios que están conectados a la red. Para el año 1999 se calculaban 158.000.000 de usuarios de Internet en el mundo (Giraboldi, 1999), para el 31 de diciembre de 2000 se estimaban 360.985.492 usuarios y para el 31 de marzo de 2009 se calculaban 1.596.270.108 usuarios en el mundo, lo que representa un crecimiento del 342.2% entre el años 2000 y el 2008 y un nivel de penetración del 23.8% a nivel mundial (Internet World Stats, 2009). Estos usuarios están concentrados mayoritariamente en Asia (41.2%) y en Europa (24.6%) (Internet World Stats, 2009). En la siguiente gráfica se muestra la distribución de los usuarios en los distintos continentes.

Gráfica 1. Usuarios de Internet en el Mundo Agrupados por Naciones



Fuente: (Internet World Stats, 2009)

A pesar de que la población de las regiones en vía de desarrollo tales como Latinoamérica, África y Oriente Medio no representan más allá del 17,2% de los usuarios de Internet son las regiones que ha presentado los mayores niveles de crecimiento en el período estudiado con cifras del orden del 800% para Latinoamérica y del 1.000% para África y Oriente Medio (Internet World Stats, 2009), lo que las convierte en mercados altamente atractivos para el desarrollo de iniciativas que utilicen la plataforma de Internet.

Sin embargo, sería un error hablar solamente de usuarios de Internet y pretender con esto entender el comercio electrónico. Para comenzar y, tal como se definió anteriormente, el concepto de comercio electrónico comprende las transacciones realizadas por medios digitales que es lo que hace que no estén limitados solamente a Internet. Además de estos existen un sinnúmero de modelos que utilizan las plataformas digitales de transporte de datos para realizar intercambios comerciales. De tal manera, que es necesario entender los pormenores incluidos en la definición y desarrollo del comercio electrónico.

Múltiples autores ligan la aparición de este tipo de transacciones con la aparición y masificación de Internet (Giraboldi, 1999; Turban, et al., 2007), sin embargo, mucho antes de que Internet apareciera como una opción comercial ya habían mecanismos que permitían a organizaciones privadas hacer intercambios comerciales a través de redes digitales de transmisión de datos tal como el conocido EDI (Electronic Data Interchange) (Zwass, 1996). EDI es una plataforma que fue implementada hacia la década de 1970 y tenía bastantes limitaciones debido a su condición de red privada, lo que solamente permitía la entrada a unos pocos participantes (Turban, et al., 2007). No obstante, a mediados de la década de 1990 apareció el desarrollo que generó la revolución del comercio electrónico, llamado Internet y más específicamente la WWW (World Wide Web) (Leiner, et al., 2000) y eso acompañado de la aparición de los navegadores visuales que permitieron acercar a la población común a este tipo de iniciativas (Chu, et al., 2007).

En el desarrollo del comercio electrónico y los distintos modelos de negocio que se han planteado a su alrededor se pueden identificar dos grandes etapas, la primera, es la comprendida entre los años 1993 y 2000, donde se presentó un crecimiento desbordado en los niveles de inversión y de

valoración de las empresas, situación que sumada a la crisis del sector de la tecnología luego del año 2000 y la preparación para el cambio de siglo y sus implicaciones tecnológicas, trajo consigo lo que se llamó el “crash” del 2000 o la quiebra de un número considerable de iniciativas. Posterior a dicha crisis se dieron múltiples replanteamientos en la forma de diseñar, dirigir y establecer empresas de comercio electrónico. Las empresas generadas con estos nuevos paradigmas se conocen como las empresas de *Segunda Generación*. Existen proyecciones futuras donde se plantea la integración absoluta del comercio electrónico al funcionamiento de las organizaciones, del mercado y de la economía en general; esta nueva corriente se conoce como *Economía en Tiempo Real* y recoge las expectativas de los involucrados en los mercados electrónicos y es la visión que ha orientado el desarrollo tecnológico, comercial y de gestión de los modelos de negocio electrónicos (Kalakota & Whinston, 1996; United Nations Conference on Trade and Development, 2004; Chu, et al., 2007; Turban, et al., 2007).

Las organizaciones dedicadas al comercio electrónico han sido denominadas y clasificadas de distintas maneras, y la más común es aquella que está basada en el tipo de participantes que se encuentran en la realización de la transacción. Gracias a este punto de vista nacen algunas categorías tales como B2B, c-commerce, C2B, C2C, Intrabusiness commerce y B2C (Turban, et al., 2007, p.178). Específicamente se entiende por B2C aquellas transacciones donde “los vendedores son organizaciones y los compradores individuos” (Turban, et al., 2007, p.178). Las organizaciones clasificadas dentro de dicho tipo de negocios han tenido un interesante crecimiento en los últimos años en las distintas regiones del planeta. Los negocios B2C reportaron un total de ventas de \$15.887 billones de dólares para el año 1998 (www.IDC.com, 2000), cifra que alcanzó los \$335 billones en el 2006 con proyecciones de \$608 billones para el año 2009 (Techcrunchies, 2006).

Para el caso de América Latina las empresas B2C vendieron en el año 2003, 4.500 millones de dólares, lo que representa un incremento del 100% sobre las cifras encontradas para el 2002 (Naciones Unidas, 2003, p.21). Dicha tendencia se ha mantenido por algún tiempo y puede también ser visto en las cifras de ventas reportadas por las organizaciones norteamericanas donde se duplicó la participación de las ventas al detal entre los años 2001 y 2004 (United Nations Conference on Trade and Development, 2004). Según un reporte publicado por Visa Inc. el comercio electrónico en Latinoamérica ascendía a \$10.908 millones de dólares para el 2007 movimiento liderado por Brasil con \$4.899 millones de dólares, seguido por México y Venezuela, con un crecimiento de la región total del 121% desde el 2005, efecto que ha generado proyecciones para el 2010 de niveles de ventas B2C muy cercanas a los \$30.000 millones de dólares (Visa Inc., 2008).

## 4 METODOLOGÍA

En la búsqueda del cumplimiento del objetivo planteado para esta ponencia, se realizaron distintas actividades distribuidas en tres etapas. Las dos primeras se desarrollaron de manera casi simultánea. La primera, consistió en la identificación de iniciativas propias de los países considerados como emergentes; mientras que en la segunda, se realizó la recolección de la documentación disponible de cada una de las empresas identificadas. Este segundo paso ayudó a limitar el número de iniciativas estudiadas, dado que se concentraron los esfuerzos en analizar aquellas que contaran con la documentación suficiente que permitiera observar el comportamiento de las empresas y su relación con la innovación y la gestión de la misma.

Luego de recolectar dicha información en la tercera etapa se procede a analizarla para encontrar puntos de coincidencia en los comportamientos y decisiones tomadas por cada una de las organizaciones, así como identificar elementos en dichos comportamientos y decisiones que reflejen la búsqueda de la innovación o la gestión de la misma dentro de las organizaciones consideradas.

## 5 CASOS B2C DE ECONOMÍAS EMERGENTES

En el mundo existe una enorme cantidad de iniciativas de comercio electrónico B2C, tanto es así que para el 2006 se tenían registrados 101.435.253 sitios en Internet que representa un incremento del 4.000% con respecto a 1996 (Zakon, 2006). Esta situación de crecimiento se ha presentado de igual manera en las economías consideradas como emergentes. En la Tabla 1 se muestran algunos de los casos encontrados para países considerados como economías emergentes, con lo cual se tiene un panorama que permite llegar a algunas conclusiones en el tema central de este estudio.

Tabla 1. Casos de Estudio.

Compañía	Naturaleza del Negocio	Año de establecimiento	País de origen	Posición en el Sector
<b>Mercadolibre.com</b>	Creador de Mercado	1999	Argentina	Líder en la región
<b>Despegar.com</b>	Turismo	1999	Argentina	Líder en la región
<b>Mecox Lane</b>	Venta al detal	1996	China	Líder en la región
<b>Ctrip.com</b>	Turismo	1999	China	Líder en la región
<b>Sohu.com</b>	Portal de Internet	1996	China (Formalizada en E.E.U.U)	Uno de los tres líderes

Fuente: elaboración propia.

A continuación se describen las iniciativas seleccionadas con su respectiva información histórica, su país o región de origen y el funcionamiento básico de sus modelos de negocio, con el fin de poder analizar la dinámica de innovación seguida por estas empresas.

### 5.1 *Mercadolibre.com*

Mercadolibre.com es un sitio de compra y venta por Internet donde personas individuales o pequeñas organizaciones pueden realizar sus transacciones comerciales sin necesidad de montar una infraestructura propia. Después de registrarse, los usuarios pueden ofrecer sus productos a cambio de una cuota de publicación y un porcentaje sobre el valor de venta. Para el comprador el servicio es gratuito aunque en la mayoría de las ocasiones este debe correr con los gastos de envío del producto a su residencia. Originalmente el intercambio de dinero se realizaba directamente entre el comprador y el vendedor, sin embargo, a partir de 2003 MercadoLibre implementó su propia plataforma de pagos denominada MercadoPago.

Esta iniciativa argentina nace en 1999 y para diciembre de ese mismo año ya tenía presencia en Argentina, Brasil, México y Uruguay. En el año siguiente amplió sus operaciones a Colombia, Chile,

Venezuela y Ecuador y en el 2006 llegó a tener presencia en 12 países de la región. Actualmente cuenta con 35.7 Millones de usuarios registrados confirmados. Durante el primer trimestre del presente año se vendieron seis millones de artículos a través de su plataforma y se facturaron cifras cercanas a los \$520.9 millones de dólares (MercadoLibre, 2009), mientras que en el año anterior reportó ingresos totales por \$137.023.000 dólares (Yahoo Finance, 2009).

Como hitos importantes en la historia de MercadoLibre.com se encuentran, entre otros, la alianza que sostuvo con eBay, la mayor empresa de compras y ventas por Internet del mundo y la pionera en este negocio, de 2001 a 2006, gracias a la cual MercadoLibre.com adquirió la subsidiaria brasilera iBazar. Luego, en 2002, adquirió Lokau.co. En 2005 inició el proceso de compra de las filiales de DeRemate.com; proceso que concluyó en 2008 con la adquisición de los negocios en Argentina y Chile. Este mismo año adquirió el 100% de CMG Classified Media Group, Inc., o CMG y sus subsidiarias. En el año 2007 MercadoLibre.com realizó su oferta pública inicial de acciones en el Nasdaq (Mercadolibre, 2009).

En el transcurso de su historia ha recibido numerosos reconocimientos, el más interesante es el otorgado a su CEO (Chief Executive Officer), Marcos Galperín, por los premios Konex en el año 2008 quienes le otorgaron el *Diploma al Mérito en la categoría Empresario Innovador 2008* (Mercadolibre, 2009).

En 2003 mediante un Spin-off MercadoLibre creó MercadoPago como una plataforma para el procesamiento de los pagos en las compras realizadas en MercadoLibre. Para el primer semestre del 2009 se realizaron 500.000 operaciones a través de esta plataforma por un valor de \$53.2 millones de dólares (Mercadolibre, 2009).

## **5.2 Despegar.com**

Despegar.com se define como una agencia de viajes en Internet donde se pueden encontrar agrupadas las ofertas de vuelos, hoteles, paquetes de viajes y demás servicios turísticos. El usuario al registrarse puede recorrer las distintas opciones y adquirir los productos. Ofrece, como valor agregado, una promesa del precio más bajo la cual garantiza que si el cliente encuentra un vuelo en otra plataforma por un valor inferior al comprado en despegar.com le retornan la diferencia.

En 1999 Roberto Saubirón y cinco socios más, iniciaron la aventura de crear un sitio de viajes por Internet para el mercado argentino, impulsados por el interesante crecimiento que tenían ese tipo de iniciativas en Estados Unidos. Para el 2007 y muy a pesar de que en Latinoamérica el mercado de venta de viajes por Internet solamente ocupaba el 4% del total de este sector; Despegar.com tenía un crecimiento consolidado del 55% anual (Gobbi, 2007). Actualmente cuenta con cuatro millones de usuarios registrados, operaciones en nueve países. Tiene relaciones comerciales con más de 500 aerolíneas, 80.000 hoteles y 50 agencias de alquiler de vehículos, entre otros. Genera un tráfico aproximado de 2.132.000 de personas por mes (Despegar.com, 2009). La facturación de Despegar.com para el año 2008 alcanzó los niveles de los \$200 millones de dólares lo que significa un incremento del 75% en relación con las ventas del 2007.

### **5.3 Mecox Lane**

Mecox Lane se estableció en 1996 como la primera compañía china en procesar órdenes vía correo. La empresa asentada en Shanghái creó fuertes relaciones con el gobierno y realizó una alianza estratégica con el servicio postal de ese país. Su mercado está centrado en la comercialización de todo tipo de prendas de vestir; así mismo, realizó negociaciones con distintas entidades financieras con el fin de aumentar las posibilidades de sus clientes para obtener tarjetas de crédito y poder acceder a su sistema de ventas. Para el año 2000 decidió trasladar su catálogo de ventas al mundo online y abrió el web site [www.m18.com](http://www.m18.com). Durante el primer mes de funcionamiento el site recibió 1.000.000 de usuarios registrados y facturó un total de \$100.000 dólares en compras. Para finales del mismo año, una tercera parte de las ganancias de Mecox Lane provenía del Sitio Web. Para el 2002 la base de datos de Mecox Lane tenía un total de cuatro millones de usuarios (Martinsons, 2002). Para el 2007, y según información proporcionada por el CEO de la compañía, Mecox Lane se posicionó como la segunda compañía de ventas in-line detrás de Joyo.com que pertenece a amazon.com (China Retail News, 2007).

### **5.4 Ctrip.com**

Esta compañía de venta de soluciones turísticas con una estrategia mixta (tienda virtual y tiendas físicas) hace su aparición en 1999 como iniciativa de James Jianzhang Liang y Min Fan. Desde entonces ha presentado un crecimiento constante en su reconocimiento de marca y participación en el mercado. Tiene sus oficinas principales ubicadas en Shanghái y cuenta con divisiones en nueve de las principales ciudades chinas incluyendo Beijing, Guangzhou, Shenzhen, Hong Kong, Xiamen, Wuhan, Chengdu, Qingdao y Shenyang. Además cuenta con oficinas de venta en 45 ciudades (Ctrip.com, 2008). Para el 2003 Ctrip reportó unos ingresos netos de \$49.108.391 dólares, mientras que para el año 2008 registró ventas por \$217.223.000 dólares (Ctrip.com International, Ltd, 2008). Actualmente es considerada como la tienda de viajes on-line más grande de China con un total de 3.144.988 visitas diarias (Statbrain.com, 2009) y un total de 20.000.000 usuarios registrados (Eturbonews, 2008).

### **5.5 Sohu**

Junto a Netease y Sina, Sohu conforma el grupo de los “tres grandes” portales de Internet en China. Este portal virtual creado en enero de 1997 y relanzado en 2008 para solucionar los inconvenientes técnicos presentados en su primera versión. Ofreció el primer buscador de Internet orientado a China gracias a su habilidad de buscar y mostrar los resultados en el idioma oficial de este país. La expansión de sus servicios se dio gracias a un proceso resultado de la mezcla de ensayos y errores con una excelente comunicación con los clientes. Fue nombrado como el portal chino de mayores visitas en 2001 y 2002 (Martinsons, 2002).

Su modelo de ingresos está compuesto por tres grandes frentes: publicidad, servicios de comunicación y ventas electrónicas. Tiene asociaciones con empresas nacionales e internacionales para la comercialización de sus mensajes y productos. Entre las empresas asociadas se encuentran la NBA (National Basketball Association) y la gran mayoría de las multinacionales que tienen

negocios en China. Además, cuenta con una alianza estratégica con Guolian Securities con los cuales diseñaron la plataforma de ventas en línea [www.sohustock.com](http://www.sohustock.com).

Para el mes de mayo de 2009 Sohu.com reportó 204.408 visitantes únicos y 1.299.569 visitas (Compete, 2009). Los ingresos de la compañía reportados para el primer trimestre de 2009 ascendían a \$115.738.000. Para el año 2008 generó ingresos por \$429.051.000 de dólares (Yahoo Finance, 2009).

## **6 ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN DE LOS CASOS ESTUDIADOS**

Como ya se expresó, el objetivo principal del estudio es poder encontrar características o tendencias similares en los distintos casos de negocio estudiados, en lo relativo a las prácticas de gestión de la innovación. Pero antes de poder realizar esta labor, es necesario conocer una definición sobre la gestión de la innovación y al respecto algunos autores resaltan que en el concepto de innovación se encuentran dos factores importantes; el primero es la “novedad” y el segundo es la necesidad de gestionar dicha novedad, de tal manera que como resultado se obtiene que la innovación se convierta en la fuente más importante de rejuvenecimiento y crecimiento de las organizaciones (Cagnazzo, et al., 2008).

Indudablemente la innovación, tal como lo afirma Cagnazzo, es un proceso gestionable dentro de la organización. La idea de la gestionabilidad de la innovación es confirmada por Druker cuando afirma que la innovación es un proceso principal de la organización (*core process*) y por lo tanto, debe ser organizada como una actividad sistemática (1994). En este punto de la discusión se hace evidente que la innovación “no se trata de un evento aislado que tiene lugar alguna vez en la empresa, la innovación es un proceso que puede ser gerenciado y en el cual la organización debe estar permanentemente alerta y preparada para aprender de cada uno de los cambios y mejoras que en ella tienen lugar” (Cervilla, 2006, p.7). Sin embargo, en este punto aún no es claro el concepto de gestión de la innovación.

Según la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (2004) la “gestión de la innovación” organiza los recursos disponibles en el sistema (humanos, técnicos y económicos) dirigiéndolos hacia el objetivo de generar conocimiento, nuevos productos y/o mejora de los existentes, y tiene en cuenta también las fases de fabricación y comercialización”, pero la organización de los recursos debe ser interiorizada por la organización, debe convertirse en una rutina de gerencia y se entienden dichas rutinas como “estructuras predecibles y regulares de comportamiento que conducen a esquemas repetitivos de actividad; ellas emergen como un resultado de experiencias aprendidas y compartidas con respecto a lo que parece trabajar bien” y precisamente la gestión de la innovación tiene que ver con la creación de tales rutinas dentro de la organización, revisándolas, adaptándolas o reemplazándolas por nuevas rutinas que ayuden a la organización a responder de una mejor manera a las exigencias competitivas del mercado (Tidd, et al., 2001).

De manera complementaria la Agencia Navarra de Innovación afirma que:



La gestión de la Innovación es la organización y dirección de los recursos tanto humanos como económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, y la transferencia de esas mismas ideas a las fases de producción, distribución y uso. (De La Torre, et al., 2008, p.7).

De estas afirmaciones se vislumbra que el proceso de gestión de la innovación implica una actitud proactiva de actividades generadoras de conocimiento, en la búsqueda de mejorar la organización (Natume, et al., 2007). Como corolario se afirma que:

gestión de la innovación es el motor que permite aumentar la tasa de innovación empresarial; generar ideas que permitan obtener nuevos productos, proceso y servicios o mejorar los existentes; y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización (López, et al., 2005, p. 46).

Con esta definición en mente se empieza el recorrido por la historia de las distintas compañías analizadas, para buscar elementos que ayuden a vislumbrar mecanismos de gestión de la innovación.

El primer elemento común que se puede encontrar en las organizaciones estudiadas es el generador de la idea primera de negocio. Las empresas incluidas en este análisis nacen entre 1997 y 1999, período donde el comercio electrónico tuvo su despertar, impulsado principalmente por el mercado norteamericano, de donde, tal y como lo expresan los fundadores de Mercadolibre.com, Despegar.com y Ctrip.com, toman las ideas germinadoras de sus modelos de negocios, al tener los movimientos de los jugadores estadounidenses como una “guía tácita” para el planteamiento de los pasos de las compañías. Esto no quiere decir que los modelos de negocio analizados sean una copia de los modelos norteamericanos, simplemente que sirvieron en las primeras etapas como un punto de comparación bastante fuerte para estos emprendedores (Despegar.com, 2009; Mercadolibre, 2009).

Los primeros años de las iniciativas se caracterizan por el seguimiento, tanto de los movimientos de los ya mencionados modelos norteamericanos, como de las intuiciones de cada uno de los empresarios creadores al tratar de amoldar las prácticas de las empresas guías a las realidades culturales, sociales y económicas de los países de origen. Este comportamiento se puede ver claramente en la afirmación hecha por Martinsons sobre Sohu.com y su forma de expandir los servicios ofrecidos a sus clientes mediante un proceso de ensayo y error; sumándole la interesante solución que diseñaron para poder funcionar como una empresa proveedora de contenidos en China a pesar de que por disposiciones de la legislación de ese país y a que su registro original está ubicado en Estados Unidos no les era permitido realizar tales labores comerciales.

Otra muestra de la adaptación de los modelos de negocios originarios de Estados Unidos a las realidades de cada uno de los países es el caso de Mecox Lane que decidió establecerse en Shanghái debido, no solo a sus facilidades de transporte, sino a que allí se encontraban cerca de “12 millones de tarjetahabientes, tres millones de usuarios de Internet, un millón de hogares con computadores y una fuerte infraestructura de comunicaciones basada en fibra óptica” (Martinsons, 2002, p.177), además del planteamiento de novedosas opciones de financiación para

sus clientes gracias a las alianzas creadas con distintas entidades financieras. Otro ejemplo de la personalización de los servicios ofrecidos por este portal es el hecho de que se haya planteado como el primer sitio de búsqueda de información orientado específicamente a la población china, donde se incluye la captura y despliegue de información en el idioma local. La máxima expresión de la adaptación de los modelos a las características propias de cada uno de los países es la afirmación de Andrew Tsuei CEO de Mecox Lane que reza “el modelo de amazon.com no funcionará en China... (ya que este no tiene un) Comercio electrónico con categorías chinas” (Martinsons, 2002, p.178).

Por su parte las iniciativas buscaron generar nuevas e innovadoras opciones de acceso a sus plataformas de ventas por medio de la tecnología WAP (Wireless Access Protocol), el cual permite a los usuarios utilizar su teléfono móvil para acceder a los servicios de estos operadores, tecnología que se consideró en el año 2000 como una de las principales opciones de expansión para el comercio B2C. Esta actividad la realizaron Despegar.com, Sohu.com y Ctrip.com en el año 2000 (Noticias.com, 2000; Sohu.com, 2000; Ctrip.com International, Ltd, 2008), mientras que MercadoLibre.com lo hizo en el año 2008 (Infobrand, 2008). Para los primeros tres casos se puede observar la respuesta inmediata de las empresas a la ola de entrada de sitios de Internet diseñados para la tecnología WAP, que para la época estaba aún en etapas iniciales de desarrollo y no permitía una experiencia satisfactoria para el cliente (Open Mobile Alliance, 2009).

Sin embargo, estos comportamientos erráticos fueron desapareciendo a medida que las compañías ganaban en experiencia y tamaño. Es válido aclarar que existe un caso en el cual las prácticas de innovación no fueron generadas al interior de la organización sino que fueron importadas, gracias a alianzas estratégicas desarrollados en el transcurrir de su historia. Tal es el caso de MercadoLibre.com y su alianza establecida en el año 2001 con el líder mundial de ventas en línea eBay. Con esta alianza, no solo se garantizó que eBay se retirara de la región, sino que se realizó una transferencia de conocimiento de la multinacional norteamericana a la iniciativa latinoamericana donde se incluyeron las prácticas de innovación utilizadas por eBay y sus filiales. A partir de ese momento MercadoLibre.com empieza a tener reconocimientos por sus logros en innovación tales como el “Reconocimiento a la Innovación en Internet” otorgado por AMIPCI (Asociación Mexicana de Internet) en el año 2005 gracias a su plataforma MercadoPago (MercadoLibre.com, 2005). Para sostener las ventajas competitivas obtenidas durante su historia MercadoLibre.com se encuentra en la realización de alianzas con centros educativos con el fin de crear Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológicos donde, mediante el empleo de desarrolladores de las regiones, se busca generar nuevos productos que beneficien a la misma comunidad. Actualmente MercadoLibre.com cuenta con dos Centros de Investigación ubicados en Argentina (Guía Senior, 2007).

Por su parte Ctrip.com ha desarrollado opciones de servicio diseñadas específicamente para sus clientes en búsqueda de la innovación en dichos esquemas. Esto se ve reflejado en el premio otorgado por el Primer Ministro de ese país, Wen Jiabao, por su “innovador modelo de servicio, que le ha ayudado a la compañía a ser la más importante empresa de servicios de turismo online en China” (Eturbonews, 2008). Por su parte Despegar.com ha sido galardonada dos veces (2001 y 2007) con el premio mate.ar, premio diseñado por las “cámaras del sector de informática y comunicaciones de Argentina tales como: CICOMRA, USUARIA, CABASE, Fundación AEI, CESSI y SADIO” (Mate.ar, 2009). Este premio busca incentivar a los mejores y más innovadores Sitios Web de Argentina.

En este momento las empresas estudiadas, así como muchas más, hacen su entrada a las nuevas plataformas de interacción que existen en la red de Internet tales como Facebook, Flickr, Twiter, entre otras. Se trata de buscar en estas plataformas una nueva e innovadora manera de llegar a sus clientes. Sin embargo, no es claro si esta decisión fue tomada bajo una perspectiva estratégica o simplemente por la amenaza que representaría estar fuera de donde todos están, así las ventajas de pertenecer a este tipo de redes aún no estén plenamente establecidas ni comprobadas para negocios de los estilos estudiados, tal como afirma Albert Barra “la innovación... pasa por algo más que Twiter, Facebook y Youtube. Las necesidades... precisan soluciones para hoy, no para mañana. Soluciones que ofrezcan resultados medibles a corto plazo” (Barra, 2009).

Con este desarrollo se puede ver claramente cómo las organizaciones estudiadas han evolucionado en sus prácticas de gestión de la innovación desde modelos netamente intuitivos y adaptativos a modelos que responden a una estrategia y a un planteamiento a largo plazo con el fin de lograr sostener sus posiciones dominantes en los mercados en los que se mueven.

## **7 CONCLUSIÓN**

Los resultados muestran que en las empresas de comercio electrónico de economías emergentes estudiadas, la innovación hace parte de los elementos indispensables para su sostenimiento en el mercado. Sin embargo, gran parte de estas compañías inician sus procesos innovadores de manera intuitiva y dando respuesta a amenazas externas inmediatas, sin realizar una planeación estratégica o prospectiva que permita visualizar con anticipación los cambios e innovaciones necesarias para dar respuesta al mercado. A pesar de esto, las empresas después de recorrer las primeras etapas de su ciclo de vida y de llegar a una etapa más madura, incorporan a sus políticas la gestión de la innovación como una actividad estratégica y tendiente al sostenimiento y la expansión de la organización en el mercado.

## 8 BIBLIOGRAFÍA

Barra, A. (10 de 05 de 2009). *Marketing Hotelero 2.0, Distribución, CRM y Renueve Management*. Recuperado el 15 de 06 de 2009, de La innovación como clave para el desarrollo turístico: <http://www.albertbarra.com/sector-hotelerol/la-innovacion-como-clave-para-el-desarrollo-turistico/>

Cagnazzo, L., Taticchi, P., & Botarelli, M. (2008). A literature review on innovation management tools. *Rev. Administración* , 316 - 330.

Cervilla, M. A. (2006). Gestión de la innovación en productos: procesos y aprendizaje. Algunas experiencias en el sector venezolano de autopartes. *Revista Espacios Digital*.

China Retail News. (30 de 04 de 2007). *China Retail news*. Recuperado el 15 de 05 de 2009, de MecoxLane To Open 100 Stores In Next Two Years : <http://www.chinaretailnews.com/2007/04/30/603-mecoxlane-to-open-100-stores-in-next-two-years/>

Chu, S.-C., Leung, L. C., Hui, Y. V., & Cheung, W. (2007). Evolution of e-commerce Web sites: A conceptual framework and a longitudinal study. *Information & Management* 44 , 154 - 164.

Compete. (05 de 2009). *www.siteanalytics.compete.com*. Recuperado el 01 de 06 de 2009, de Sohu Statistics: <http://siteanalytics.compete.com/sohu.com/?metric=uv>

ctrip.com. (2008). *Ctrip.com Investor Relations*. Recuperado el 15 de 05 de 2009, de Coporate Profile: <http://ir.ctrip.com/phoenix.zhtml?c=148903&p=irol-homeprofile>

CTRIP.COM INTERNATIONAL, LTD. (2008). *Annual report pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934*. Washington D.C.

de la Torre, J. R., Hernandez, J., & Velaz, D. (2008). *Guía práctica: La gestión de la Innovación en 8 pasos*. Pamplona: Asociación de la Industria Navarra.

Despegar.com. (2009). *Despegar.com*. Recuperado el 30 de 05 de 2009, de Audiencia: <http://www.despegar.com.ar/paginas/MediaKit/internet/Audiencia.asp>

Drucker, P. (1994). *Innovation & entrepreneurship*. New York: Harper & Row.

eTurboNews. (09 de 07 de 2008). *Global Travel Industry News*. Recuperado el 15 de 06 de 2009, de Prime Minister Wen Jiabao praises innovation during Ctrip visit: <http://www.eturbonews.com/3606/prime-minister-wen-jiabao-praises-innovation-during-ctrip-visit>

Fundación Española para la Ciencia y la tecnología. (06 de 2004). *Tecnociencia*. Recuperado el 17 de 05 de 2009, de <http://www.fecyt.es/especiales/calidad/5.htm>

Giraboldi, G. (1999). *Comercio Electrónico: conceptos y reflexiones básicas*. Buenos Aires: INTAL.

Gobbi, J. (13 de 9 de 2007). *blog.despegar.com*. Recuperado el 30 de 05 de 2009, de Despegar en un evento de emprendedores: <http://blog.despegar.com/index.php/articulos/despegar-en-un-evento-de-emprendedores/>

Guia Senior. (02 de 07 de 2007). *Comunidad Guia Senior*. Recuperado el 15 de 06 de 2009, de Tecnología e Innovación: <http://www.guiasenor.com/contenidos/tecno/2007/07/mercadolibrecom.html>

InfoBrand. (27 de 11 de 2008). *Infobrand Digital*. Recuperado el 15 de 06 de 2009, de Mercado Libre lanza su portal WAP: <http://www.infobrand.com.ar/notas/11432-Mercado-Libre-lanza-su-portal-WAP>

Internet World Stats. (2009). *Internet World Stats*. Recuperado el 01 de 06 de 2009, de World Internet Users and Population Stats: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

Kalakota, R., & Whinston, A. B. (1996). *Electronic Commerce: A manager's guide*. New York: Addison-Wesley Professional.

Leiner, B. M., Cerf, V. G., Clark, D. D., Kahn, R. E., Kleinrock, L., Lynch, D. C., y otros. (4 de Agosto de 2000). *Institute für InformationsSystem and Computer Medien*. Recuperado el 15 de 05 de 2009, de A Brief History of the Internet: [http://www.iicm.tugraz.at/Ressourcen/Theses/cguetl\\_diss/diss\\_html/literatur/Kapitel02/Referenc es/Leiner\\_et\\_al.\\_2000/brief.html#Commercialization](http://www.iicm.tugraz.at/Ressourcen/Theses/cguetl_diss/diss_html/literatur/Kapitel02/Referenc es/Leiner_et_al._2000/brief.html#Commercialization)

López Pérez, S., Merino Arends, C., & Irizar Etxeberria, I. (2005). Innovación en la práctica: características comunes en empresas excelentes. *Revista Empresa*, 46 - 59.

Martinsons, M. G. (2002). Electronic commerce in China: emerging success stories. *Information & Management* 39, 571-579.

Martinsons, M. G. (2002). *Online Success in a Relationship-Based Economy - Profiles of E-Commerce in China*.

Mate.ar. (2009). *Premios Mate.ar*. Recuperado el 15 de 06 de 2009, de ¿Qué es Matear? : <http://www.matear.org.ar/>

MercadoLibre. (05 de 2009). *www.Mercadolibre.com*. Recuperado el 01 de 06 de 2009, de [http://www.mercadolibre.com.co/colombia/ml/org\\_theme.p\\_main?as\\_theme\\_id=NEW\\_SOBRE\\_ML](http://www.mercadolibre.com.co/colombia/ml/org_theme.p_main?as_theme_id=NEW_SOBRE_ML)

MercadoLibre.com. (13 de 10 de 2005). MERCADOLIBRE el mejor sitio de comercio electrónico: AMIPCI. Mexico D.F., México.

Naciones Unidas. (2003). *CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO*. Ginebra: Naciones Unidas.

Natume, R. Y., Carvalho, H. G., & Pilatti, L. A. (2007). Gestão da tecnologia e inovação: o caso do Departamento de Desenvolvimento de Novos Produtos de uma empresa de nobreaks . *Revista Espacios Digital* , 20.

Noticias.com. (23 de 07 de 2000). *Noticias.com*. Recuperado el 15 de 06 de 2009, de El portal de viajes despegar.com ofrece reserva de billetes a través del móvil: <http://www.noticias.com/articulo/23-07-2000/redaccion/portal-viajes-despegarcom-ofrece-reserva-billetes-traves-movil-6b0.html>

Open Mobile Alliance. (2009). *OMA*. Recuperado el 15 de 06 de 2009, de <http://www.openmobilealliance.org/>

Sohu.com. (19 de 07 de 2000). *Sohu.com*. Recuperado el 01 de 06 de 2009, de SOHU.com Continues to Expand WAP Services: <http://corp.sohu.com/20000719/n240540905.shtml>

Statbrain.com. (13 de 06 de 2009). *www.statbrain.com*. Recuperado el 13 de 06 de 2009, de Ctrip Statistics: <http://www.statbrain.com/www.ctrip.com/>

Statistics Canada. (1999). *A reality Check to defining eCommerce*. Statistics Canada.

TechCrunchies. (01 de 02 de 2006). *TechCrunchies - Internet Statistis, Figures and Numbers*. Recuperado el 05 de 20 de 2009, de <http://techcrunchies.com/growth-of-retail-e-commerce-worldwide/>

The World Bank. (2009). *Data & Statistics*. Recuperado el 05 de 01 de 2009, de Contry Groups: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0,,contentMDK:20421402~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html#Low income>

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. New York: John Wiley & Sons Ltd.

Turban, E., Leidner, D. E., McLean, E. R., & Wheterbe, J. C. (2007). *Information technology for management: transforming organizations in the digital economy*. John Wiley & Sons.

United Nations Conference on Trade and Development. (2004). *e-Commerce and Development Report 2004*. New york - Genova: United Nations.

Visa Inc. (2008). *Informe sobre Comercio Electrónico (B2C) en America Latina*.

www.IDC.com. (2000). *Internet Commerce Statistics Summary*.

Yahoo Finance. (01 de 05 de 2009). *Yahoo Finance*. Recuperado el 01 de 06 de 2009, de Sohu.inc: <http://finance.yahoo.com/q/is?s=SOHU&annual>

Yahoo Finance. (01 de 02 de 2009). *Yahoo Finance*. Recuperado el 01 de 06 de 2009, de <http://es.finance.yahoo.com/q/is?s=MELI&annual>

Zakon, R. H. (01 de 11 de 2006). *Hobbes' Internet Timeline v8.2*. Recuperado el 04 de 15 de 2009, de <http://www.zakon.org/robert/internet/timeline/>

Zwass, V. (1996). Electronic Commerce: Structures and Issues. *International Journal of Electronic Commerce* , 3 - 23.