



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Capital y Emprendedorismo en la Era Digital
Una Investigación Acerca de la Necesidad de Capital para
Creación de Negocios Digitales

AUTOR: ANDERSON TEIXEIRA DOS SANTOS

TUTOR: DR. ALEJANDRO PRINCE

OCTUBRE, 2021



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Dedicatoria

A mis abuelos y mi familia en general.
A mi madre, que lamentablemente no pudo
ver la conclusión de este proyecto.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Agradecimientos

El primer agradecimiento va a mi familia, que siempre motivó y apoyó. Especialmente a mis abuelos, que son la raíz de este trabajo al proporcionarme desde siempre una visión emprendedora y positiva acerca de la educación, negocios y del mundo. Por otro lado, quisiera agradecer a las personas que se han tomado el tiempo y espacio para ayudarme en la construcción de este trabajo, en particular mi tutor Alejandro Prince, por el direccionamiento, la paciencia y revisiones. Escribir en una lengua extranjera siempre puede generar una dificultad adicional de interpretación de algún argumento, por esto, hago doble agradecimiento a mi tutor. Además, quiero agradecer a los expertos que aceptaron participar de este trabajo, especialmente los que dieron respuestas indicando oportunidades de investigación en el tema y de mejoras.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Resumen

El objetivo de este trabajo es investigar la importancia del capital en la creación de negocios digitales. Nuestra hipótesis es que el factor más importante para este tipo de emprendimiento es el trabajo humano y su creatividad, y no la disponibilidad de capital. Aunque estas siempre fueron cualidades importantes para iniciar una empresa, partimos de la premisa de que en los negocios digitales esta importancia es especialmente elevada por los elementos técnicos y económicos que forman la base productiva de estos emprendimientos, como nuevos modelos bajo demanda, con costo fraccionado, pocas barreras de entrada (como las plataformas virtuales y el marketing en línea). Además, un negocio digital puede utilizar la larga cola y ser rentable explotando mercados de nicho, debido a que con internet puede alcanzar todo el país o todo el mundo. Este trabajo se compone de cinco partes. Se inicia presentando la hipótesis central, luego los dinamizadores económicos y sociales que la hicieron posibles. Posteriormente la hipótesis es probada por medio de juicio de expertos. Luego sigue una exposición de identidad matemática que busca condensar los hallazgos de nuestra hipótesis y por último, se discute limitaciones y contradicciones.

Palabras clave: emprendedorismo, emprendedorismo digital, *start ups*, comercio electrónico



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Abstract

The objective of this research is to investigate the importance of capital in the creation of digital businesses. Our hypothesis is that the most important factor for this type of venture is human work and creativity, and not the availability of capital. Although these were always important qualities to start a business, we start from the premise that in digital businesses this importance is especially high due to the technical and economic elements that form the productive base of these ventures, such as new models on demand, with fractional cost, few barriers to entry (such as virtual platforms and online ads). In addition, a digital business can use the long tail and be profitable by exploiting niche markets, because with the internet it can reach the whole country or the whole world. This work consists of five parts. It begins by presenting the central hypothesis, then the economic and social dynamizers that made it possible. Subsequently, the hypothesis is tested by means of expert judgment. Then follows an exposition of mathematical identity that seeks to condense the findings of our hypothesis and finally, we discuss limitations and contradictions.

Keywords: entrepreneurship, digital entrepreneurship, start-ups, e-commerce



Índice

Dedicatoria	II
Agradecimientos	III
Resumen	IV
Abstract	V
Índice	VI
Índice de Tablas	VII
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Razones para el Desarrollo del Presente Trabajo	11
1.2. Objetivos	12
1.3. Hipótesis	13
1.4. Marco teórico	14
1.5. Metodología	21
2. PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	25
2.1. Marketing Digital	26
2.2. Costos y Barreras de Entrada para un Negocio Digital	32
2.3. Amplitud del Mercado, Nicho y Long Tail	36
2.4. Productividad, automatización y escala	39
3. UNA PROPUESTA DE IDENTIDAD DE PRODUCCIÓN	42
4. POSIBILIDADES Y LIMITANTES	46
4.1. Capital Social y Educación	46
4.2. El Futuro	48
4.3. Limitaciones de nuestra hipótesis para las grandes empresas	51
4.4. Sugerencias para futuras investigaciones	52
5. EMERGENTES DE LAS ENTREVISTAS	53
6. CONCLUSIONES	60
ADJUNTO I - Cuestionario Aplicado	64
REFERENCIAS	68



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Índice de Tablas

Tabla 1	El rol del emprendedor en cada teórico de la ciencia económica	17
Tabla 2	Las actividades del emprendedor en cada teórico de la ciencia económica	17
Tabla 3	Resumen del Juicio de Expertos	23
Tabla 4	Listado de jurados que contestaron	24
Tabla 5	Respuestas de los expertos	54



1. INTRODUCCIÓN

El emprendimiento humano con fines de obtener ganancias es una idea de siglos, es posible que de milenios. Junto a él, la idea de que coraje, astucia y un poco de fortuna en el sentido de Maquiavelo son suficientes para hacer riqueza, sin necesariamente ser poseedor de capital. En la literatura, se puede remontar en el tiempo como mínimo a Shakespeare, con El Mercader de Venecia, en la idea de alguien sin capital y en busca de riqueza. Este encantamiento por el emprendedor y por la sociedad mercado es se profundiza con la evolución y maduración de la sociedad capitalista (Polanyi, 2012 p. 151-68) y en el siglo XX es una idea dominante en las novelas y cultura, especialmente de la sociedad estadounidense. La literatura de administración y negocios ha acentuado en las últimas dos décadas la idea de que serían dominantes en los días actuales las facultades del trabajo humano (creatividad, conocimiento técnico, inspiración) frente al capital financiero (Ries, 2012 p. 9). Sin embargo, aunque el tema ya haya sido bastante discutido y explorado, el enfoque ha sido dotado de empirismo (análisis de casos) o pautado por el enfoque biográfico, como en la biografía empresarial elaborada por Costa (2017). Este sesgo individual ha servido a la investigación en muchos aspectos, pero también se ha extendido a la glorificación de los héroes digitales emprendedores en detrimento de la estructura socio-técnica colectiva y compleja que Internet y el mundo digital hiperconectado permiten a una escala sin precedentes (Sahut, Iandoli & Teulon, 2021, p. 1160) y que buscamos demostrar en este trabajo ser la base material bajo la cual emergen nuevas formas de emprender y generar riquezas.

Hay ideas que son tan funcionales a la existencia de la sociedad, a su validación como justa y en su progreso en el largo plazo, que son aceptadas como paradigmas de verdad, aunque eventualmente los datos apunten a otras direcciones. Piketty (2014 p. 21) describe por ejemplo como los artículos de Kuznets en presentaciones informales eran sustancialmente más optimistas que sus libros acerca de la teoría de convergencia de ingreso de los países subdesarrollados a la renta de Estados Unidos, destacando el



contenido político de la teoría en la época de la Guerra Fría. Del mismo modo, la movilidad social es un tema vital para la sociedad democrática capitalista, es parte de un contrato entre hombres que nacen iguales. El reconocimiento inicial de haber cierta dosis de ideología y voluntarismo en los análisis sobre emprendedorismo es fundamental al presente trabajo, ya que desde el principio vale aclarar que este no trabaja con la hipótesis de superación personal. Nuestra hipótesis está basada en el propio fundamento económico de los negocios digitales, en esencia, nuevas formas de marketing, reducción de barreras de entrada, creación de mercados de nicho y aumento de productividad individual, que posibilita acumulación de capital en un nivel superior al mantenimiento individual.

El comercio electrónico tiene una importancia cada vez más grande en la vida económica y su relevancia en las investigaciones ha crecido consistentemente en la última década. De acuerdo con el Banco Mundial (2019 p. 2), entre las varias tecnologías digitales con relevancia para el desarrollo, el comercio electrónico es el más promisorio, debido a su capacidad de conectar empresas y compradores y de superar barreras de mercado. El comercio electrónico crea empleos sea directamente o por medio del ecosistema, como servicios logísticos; tiene la capacidad de aumentar el bienestar de los individuos ofreciendo más variedad de productos a mejores precios; y puede contribuir al crecimiento económico reduciendo asimetrías de información y aumentando la eficiencia (Banco Mundial, 2019 p. 73). En el Informe Sobre Economía Digital de 2019 La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por su sigla en inglés) estima que 1.300 millones de personas compraron en línea en el año anterior, una cuarta parte de la población mundial mayor a 15 años (UNCTAD, 2019 p. 17). Y este número tiende a un crecimiento acelerado y sostenido de la mano del aumento del número de usuarios de internet banda ancha en los países más pobres.

Para el 2020 se estima que el comercio electrónico reportó ventas globales de US\$ 3.9 billones, un crecimiento de 16% sobre el año anterior, llegando a 10% del valor total del comercio minorista mundial (eMarketer, 2020). Para los próximos años se mantienen las previsiones de crecimiento y con una tendencia de concentración de ventas en pocas



plataformas. Se estima que para el 2022 las 20 principales plataformas concentrarán 70% de todas las ventas por internet. En principio esto podría llevar a la visión de que el espacio para pequeños negocios en el comercio electrónico está disminuyendo, sin embargo, este crecimiento de las grandes plataformas se juntó a la estrategia de dejar de ser cadenas minoristas tradicionales y volverse marketplace. En el 2018 las ventas de terceros representó 80% del valor total de venta en las 20 plataformas más grandes de comercio electrónico (SWS Consulting, 2020 p. 4).

El comercio electrónico se inició en la década de 1990, tomó impulso en los años 2000 y ganó relevancia en la economía y comercio minorista en la década de 2010. A pesar de todos los avances, es un tema con interés creciente, perspectiva ascendente, que está en constante evolución y que aún está en sus principios, con tecnologías que se están desarrollando exponencialmente (Laudon, 2017 p. 7). El comercio electrónico permite un alcance global, o cómo mínimo nacional, como resultado las oportunidades de mercado para los emprendedores son mucho más grandes, posibilitando desarrollar mercados de nicho que antes no serían considerados. Las barreras de entrada también son más bajas de relación al comercio tradicional y además el costo de crear una tienda virtual se ha reducido en los últimos años con la tendencia de computación en la nube y los softwares como servicios (Welsum, 2016 p. 5). Laudon (2017) defiende que todo este desarrollo visto en las últimas dos décadas son solamente la fracción inicial de lo que está por venir en los próximos años. Por último, pero no menos importante, las herramientas de marketing digital pueden ser contratadas bajo demanda, sin costo fijo, ni necesidad de inversión mínima inicial (Laudon, 2017 p. 406-407).

El crecimiento del comercio electrónico y de los negocios digitales, como aplicaciones, ha generado una nueva gama de emprendedorismo, denominada Emprendedorismo Digital. Este término se refiere a crear un producto o servicio nuevo - o novedoso - que es operado por medio de la internet o de las TIC (tecnologías de información y comunicación) (Welsum, 2016 p. 1). Este tipo de emprendimiento difiere al tradicional por sus barreras de entrada, características de alta productividad y capacidad de



atender mercados distantes. Es una tendencia emergente y de importancia creciente, por esto la importancia del tema ser mejor estudiado.

Las tecnologías como las redes sociales, el software y hardware de código abierto, el *crowdsourcing*, el *crowdfunding*, la evaluación de la reputación en línea entre usuarios, las transacciones entre pares, la impresión 3D, entre otras, están capacitando a los posibles empresarios para reducir significativamente las barreras entre la invención y la creación de una nueva empresa (Steininger 2019 p. 28-29). El uso de herramientas y plataformas digitales está favoreciendo la aparición de un nuevo tipo de trabajos que es difícil de clasificar inequívocamente en las categorías tradicionales de empleo, autoempleo, autónomo o emprendimientos emprendedores orientados al crecimiento (Sahut et al, 2021, p. 1162). Buscaremos en este trabajo analizar este nuevo paradigma en lo cual el comercio electrónico, el marketing digital, la expansión del uso de softwares como servicios y la mayor productividad están ligados al crecimiento del emprendedorismo digital y a un cambio en la estructura de necesidad de capital y de barreras de entrada.

1.1. Razones para el Desarrollo del Presente Trabajo

Es destacado la visibilidad que el emprendedurismo tiene en los días actuales. Diversos autores muestran que hay también un impacto positivo para la economía y para el crecimiento (Banco Mundial, 2019). Por otro lado, los autores empiezan a definir los cambios tecnológicos de la sociedad actual como la era de la centralidad del smartphone. Este trabajo junta el emprendedurismo y los negocios digitales y busca validar la hipótesis de que el capital no es el factor central para la creación de una empresa digital. Partimos de lo concreto en variables que creemos ser la clave para esta posibilidad: los menores requerimientos de capital, el marketing segmentado sin costo inicial, la amplitud del mercado que emerge del fin de la economía de ubicación y el aumento de la productividad. Hay variadas publicaciones sobre cada uno de estos ejes, pero pocos estudios que integran estas variables para analizar el todo.



Conceptualizamos negocios digitales las empresas cuyo modelo de negocio está fundado en internet como base de venta de un producto (físico o digital) o servicio. En este punto, extendemos a todos los negocios digitales la definición de Laudon (2017 p. 9) para comercio electrónico: los vendedores virtuales son firmas que generan casi toda su facturación a partir de ventas en línea.

Nuestra hipótesis trata de la fundación y primeros pasos del negocio, pero no descartamos que en las etapas de crecimiento acelerado sean necesarios aportes de capital. En este sentido, un punto crítico es definir a partir de qué monto de facturación se puede considerar que el negocio ganó tracción. Un monto demasiado alto invalidaría de inicio la hipótesis, ya que claramente el capital es importante para empezar una empresa digital de grande porte. Por otro lado, un monto de facturación demasiado bajo podría falsamente validar la hipótesis y confundir un emprendimiento direccionado a crecimiento con el trabajo por cuenta propia. Optamos por considerar en nuestra hipótesis para definir la fundación de un negocio digital el valor de facturación de US\$ 500 mil a US\$ 1 millón de dólares estadounidenses anuales.

Además, vale resaltar que este trabajo trata esencialmente del modelo de negocio, por eso no estamos considerando cuestiones legales de plazos y costos para creación de una empresa, incluso porque la experiencia práctica muestra que primero los negocios digitales son validados en el mercado, para posteriormente tomar su forma jurídica correspondiente.

1.2. Objetivos

En este trabajo buscamos analizar y validar la hipótesis de que el capital no es el factor determinante para la creación de un negocio digital de comercio electrónico.



Como objetivos específicos de este trabajo pretendemos:

- Mostrar en funcionamiento del marketing digital;
- Mostrar los elementos reductores de barreras de entrada que hacen posible nuestra hipótesis;
- Analizar los cambios en alcance de mercado en los negocios digitales versus los negocios físicos.
- Analizar el aumento de la productividad que posibilita el gerenciar un negocio de crecimiento con pocos recursos humanos.

1.3. Hipótesis

El problema central que este trabajo busca explicar es si el capital es fundamental para la creación de negocios digitales. La hipótesis es que el surgimiento y éxito de empresas digitales no es determinado por el stock de capital disponible por el individuo para su creación, pero si por cuestiones de capital humano y creatividad.

Cabe aclarar que no se trata de suponer que el capital sea absolutamente prescindible, sino que consideramos que la correlación entre capital y tamaño o éxito de la empresa fue profundamente alterada en los negocios digitales, de modo que montantes de capital que en general serían desconsiderados pueden ser suficientes para creación de un negocio digital enfocado a crecimiento, de tal modo que no fue el capital inicial el determinante de éxito y si otros factores.

Nuestras variables explicativas para formar un modelo sobre nuestra hipótesis son: la disponibilidad de plataformas y servicios empresariales bajo demanda y con pago por uso, que reducen las barreras de entrada, el funcionamiento del marketing en línea, que suele tener pago por uso y fraccionado, sin barrera de entrada y con pocas economías de



escala, el aumento del mercado potencial que una empresa digital puede abarcar, lo que posibilita competir en la larga cola del mercado que antes no serían factibles por no haber escala y que, por otro lado, son muchas veces ignoradas por los líderes de mercado y por último el aumento de productividad generado por la digitalización y automatización, que permite que con un equipo reducido o unipersonal se pueda obtener ventas y ganancias capaces de hacer el negocio prosperar y no ser solamente un emprendimiento de supervivencia.

1.4. Marco teórico

Este trabajo tiene un interés principalmente microeconómico y de desarrollo económico-tecnológico. Un enfoque microeconómico porque en líneas generales se está estudiando la acción de los individuos y firmas, en conceptos como barreras de entrada, escala, costos fijos, iniciales y hundidos, por otro lado, tiene gran importancia el vector de desarrollo tecnológico, ya que nuestra hipótesis se basa en la base tecnológica y material que generaron los vectores e innovaciones que la validan. Nuestra hipótesis está basada en las condiciones productivas que fueron generadas por la destrucción creativa inherente al desarrollo capitalista. Esta sección empieza con un recorrido por las principales visiones teóricas del emprendedorismo en la ciencia económica, después busca especificar el concepto de emprendedorismo, emprendedorismo digital y tipos de emprendedorismo.

La figura del emprendedor en la literatura económica es teorizada por diversos autores en distintas épocas. Se reconoce a Richard Cantillon como el primer a conceptualizar la idea de un agente que es generador de actividades económicas (Smith & Chimucheka, 2014 p. 160). Cantillon reconoce que las diferencias entre oferta y demanda crean oportunidades para arbitraje en la compra por un precio más bajo y venta por un precio más alto, la figura que hace el proceso de arbitraje son los llamados “emprendedores” (Rocha, 2012 p. 4). Años después y ya en el proceso de revolución



industrial, Jean-Baptiste Say expande la definición de emprendedor para incluir las capacidades gerenciales. Para Say el emprendedor combina y coordina los factores de producción (Smith & Chimucheka 2014 p. 160). La visión del emprendedor como coordinador de producción es la más común en la economía neoclásica, sintetizada por Marshall (1985 p. 340-41), para quien el rol del emprendedor es reaccionar a señales del mercado, coordinar la producción y liderar su equipo de trabajo. El emprendedor aparece con frecuencia en la escuela neoclásica, sin embargo, debido a los modelos de mercados en funcionamiento perfecto y la idea subyacente de que el sistema económico tiene un funcionamiento casi autónomo su importancia no es claramente definida (Baumol, 1968 p. 64). En el inicio del siglo XX surgen nuevas visiones con el foco en la figura del emprendedor. Hébert & Link (1989) describen que las nuevas teorías pueden ser condensadas en tres principales escuelas de pensamiento: Chicago, Alemana y Austríaca.

Por la escuela de Chicago, Knight, inspirado por Cantillon (Hébert & Link, 2006 in Rocha, 2012 p. 6), coloca la distinción entre riesgo e incertidumbre, remarcando que riesgo ocurre cuando los resultados son inciertos, pero predecibles con cierta probabilidad, lo que posibilita calcular los riesgos. La incertidumbre ocurre cuando los resultados no pueden ser anticipados con razonable probabilidad y el autor describe aún la verdadera incertidumbre, que ocurre cuando el futuro no tiene variables conocidas y no hay distribución de resultados con posible mensuración (Rocha, 2012 p 7). Para Knight la incertidumbre acerca del éxito del emprendimiento es central para la decisión entre emprender o volverse un empleado (Parker, 1996), en esta línea el autor identifica la ganancia como la recompensa al emprendedor por tomar los costos de la incertidumbre (Smith & Chimucheka 2014 p. 165).

Desde Mises (1949) y Menger (1982), y después Kirzner, las explicaciones de la escuela austríaca se han alejado de la escuela neoclásica. La visión de Mises sobre el emprendedorismo es que el éxito depende de la correcta anticipación de hechos inciertos. La única fuente de las ganancias del emprendedor es su capacidad de anticipar mejor que otras personas la demanda futura de los consumidores (1949 p. 290). En cierto aspecto la visión de Mises contiene la visión de Knight sobre la incertidumbre (Rocha, 2012 p. 7).



Otro exponente de la escuela austriaca, Hayek considera que el mundo está en un continuo proceso de descubrimiento, principalmente descubiertas menores sobre las preferencias individuales en tiempo y espacio definidos. Estos descubrimientos son localizados, entonces cada persona tiene acceso a información distinta (Rocha, 2012 p. 9). En este razonamiento los desequilibrios derivados de la asimetría de información no son fallas, sino características intrínsecas del proceso económico. Esta línea de pensamiento es la base de Kirzner sobre el emprendedorismo.

De acuerdo a Deakins & Freel (2009 p. 4), para Kirzner, el ajuste de precio es la principal función del emprendedor y su capacidad de estar atento a los desequilibrios de mercado es su característica distintiva. Su definición de emprendedor es de alguien que está siempre en alerta para posibilidades de intercambio. Los emprendedores en esta visión están atentos a la oportunidad de ser intermediarios y a partir de la asimetría de información, generar ganancia (Smith & Chimucheka 2014 p. 165). Así, en la escuela austríaca los desequilibrios son la principal fuente de oportunidades y ganancia para los emprendedores, que es una fuerza que lleva al mercado hacia el equilibrio. Esta visión es la antítesis de la tradición alemana, representada por Schumpeter (Rocha, 2012 p. 9).

En economía, Schumpeter es el autor más identificado con la idea de emprendedor (Baumol, 1968 p. 65). En su visión, el emprendedor es el primer agente en el proceso de desarrollo económico y está a cargo de crear innovaciones por medio de nuevas combinaciones entre factores económicos. (Smith & Chimucheka 2014 p. 166). Cada nueva combinación hecha es una empresa y el agente que crea nuevas combinaciones es el emprendedor (1982: 74). Las combinaciones son impulsos hacia afuera del flujo circular de equilibrio de la economía, que el emprendedor encuentra en equilibrio en el momento, por esto en Schumpeter el rol del emprendedor en el desarrollo económico es directo y sin ambigüedad (Rocha, 2012 p. 7). Innovar y mejorar productos y servicios, crear o expandir mercados y mejorar los procesos de producción y estructuras organizacionales fueron algunas de las funciones que Schumpeter atribuyó al emprendedor (Montanye, 2006 p. 555).



Como síntesis, Barreira et al (2008 p. 66) menciona roles del emprendedor en la historia del pensamiento económico y el teórico correspondiente, que se busca resumir en la tabla 1 y Jennings (1994 p. 37) lista las principales funciones del emprendedor según cada teórico, que están descritas en la tabla 2.

Tabla 1

El rol del emprendedor en cada teórico de la ciencia económica:

Rol	Teórico
Especulador	Richard Cantillon
Coordinador	Jean-Baptiste Say
Innovador	Joseph Schumpeter
Tomador de Decisión	Frank Knight
Arbitrador	Israel Kirzner

Fuente: elaboración propia con base a Barreira et al., 2008:66

Tabla 2

Las actividades del emprendedor en cada teórico de la ciencia económica:

Economista	Concepto de la función del emprendedor
Alfred Marshall	Lidera la empresa, coordina el equipo, toma decisiones respondiendo a las señales del mercado. Es principalmente una figura que responde a un flujo circular hecho.
Frank Knight	Toma decisiones para anticipar el mercado en un escenario de incertidumbre, la correcta anticipación determina el éxito de la empresa.
Joseph Schumpeter	Innova creando nuevas combinaciones con los factores de producción, sea nuevos productos, métodos, mercados o nuevas formas de organización. Crea un nuevo punto de equilibrio para el flujo circular.
Israel Kirzner	Ve oportunidades de arbitraje en las fallas de mercado y a partir de ellas obtiene ganancia. Es un agente que ayuda a corregir el mercado.

Fuente: elaboración propia con base en Jennings, 1994:63



Para la hipótesis de este trabajo consideramos especialmente relevantes la perspectiva de Schumpeter y de Kirzner. Por un lado, en los negocios digitales hay muchas nuevas combinaciones a hacer, que es el sentido schumpeteriano de un nuevo negocio. Además, nuestra hipótesis está centrada en la fase inicial del emprendimiento, de su fundación a su capacidad de generar resultados operacionales y para Schumpeter es precisamente este el momento en el cual el agente económico es emprendedor, al crear nuevas combinaciones. El emprendedor es un estado transitorio que los agentes económicos asumen en dado momento, y no un conjunto de características de los individuos, esta perspectiva está en línea con nuestra hipótesis de que en un momento de buscar escala o crecimiento exponencial es bastante probable que será necesario aporte de capital.

Por otro lado, el emprendedorismo en Schumpeter es sinónimo de innovación disruptiva, con maduración y recupero de inversión en plazos más o menos largos. Nuestra hipótesis está centrada en emprender con poco capital, que no se encuadra exactamente en la perspectiva innovadora de Schumpeter. Bajo este aspecto, la perspectiva teórica de Kirzner, el emprendedor como capturador de ganancias explotando asimetrías de información en el mercado, se acerca más a nuestra hipótesis trabajada. Hay negocios digitales que con un bajo costo inicial podrán ser innovadores y disruptivos, encajándose mejor en la teoría schumpeteriana, pero dadas las condiciones iniciales que trabajamos en nuestra hipótesis lo más común son los negocios basados en la corrección de asimetrías de mercado, y van a encuadrar mejor en la perspectiva teórica de Kirzner. Vale resaltar que aunque las perspectivas de estos dos autores sean distintas, ellas no son contradictorias, algo que Kirzner (2009 p. 145-152) buscó reforzar en un artículo escrito para clarificar la divergencia de su visión con la teoría schumpeteriana.

Con relación a la definición del término emprendedurismo utilizamos la ampliamente aceptada de Shane & Venkataraman (2000 p. 217), de que este es un “proceso de descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades”. Enfocando más intensivamente en los emprendimientos digitales, utilizamos la definición de Davidson &



Vaast (2010 p. 3), que definen al emprendedorismo digital como la búsqueda de nuevas oportunidades de riesgo presentadas por nuevas tecnologías de medios e internet. Adicionalmente, también aceptamos la definición de Welsum (2016 p. 1-2), que define que el término emprendedurismo digital se refiere en general al proceso de crear un negocio, producto o servicio nuevo - o novedoso - basado o entregado por medio de la internet.

Es importante distinguir al emprendedor de los propietarios de pequeños negocios. Propietarios de pequeños negocios raramente buscan innovaciones, nuevas prácticas o tienen estrategias de crecimiento. Por otro lado, negocios creados por emprendedores pueden ser descritos como empresas que buscan crecimiento y ganancias como objetivos principales (Smith & Chimucheka 2014 p. 161).

En la misma línea, cabe resaltar que hay diversos tipos de emprendedores reconocidos por la literatura. La división más común es entre el emprendedurismo de oportunidad versus necesidad. En el primero, hay una oportunidad de mercado visualizada por el emprendedor, que desea aprovecharla. Típicamente, estos emprendimientos son más planificados y tienen más crecimiento. En la segunda forma, lo que se resalta es la necesidad del emprendedor buscando algún ingreso. Estos negocios suelen tener un crecimiento pequeño y centrarse apenas en proveer ingresos estables a su creador. En el emprendedorismo digital hay más divisiones, destacamos las definiciones descritas por Kanu (2018 p. 30-31), que hace un recorrido por la literatura y rescata los modelos conceptuales propuestos por Kuratko (2016 p. 550-51) y Morris, et al. (2016 p. 4-9). En los modelos de estos autores son definidos cuatro tipos de emprendedor, que son:

- Supervivencia/Microempresa: negocios que ofrecen un medio de subsistencia para el emprendedor y su familia. En general no tienen capacidad de reinvertir ganancias en sus actividades. La posibilidad de crecimiento es baja y su logro más grande es mantenerse.
- Pequeños y con poco potencial de crecimiento. Estos negocios proveen un ingreso



moderado al emprendedor y alguna posibilidad de reinversión, hecha para sostener la competencia con el mercado en lo cual en negocio está establecido. Las posibilidades de crecimiento son bajas y el principal logro es que el emprendedor pueda mantener su nivel de vida. En general estos negocios son locales, tienen algunos empleados y pagan impuestos.

- Crecimiento administrado / empresas medianas. Tienen un modelo de negocio viable, desean crecer progresivamente, tienen ventas y ganancias en crecimiento no exponencial. Actúan en mercados de nicho, generan algunos empleos y pagan impuestos. Estos negocios están más relacionados con el emprendedorismo de oportunidad. En la teoría económica, estos negocios se acercan a la visión de Kirzner.
- Crecimiento agresivo / gacelas: rápido crecimiento, orientados a la tecnología y con mucha innovación. Tienen gran disponibilidad de capital para financiar el crecimiento rápido en mercados nacionales o incluso globales, sin preocupación inmediata con ganancias. Son negocios que llegan a abarcar una gran porción del mercado, generando muchas oportunidades de trabajo. En la teoría económica estos son los negocios que generan la destrucción creativa descrita por Schumpeter.

Con base en el modelo de Kanu (2018 p. 30-31) consideramos que la hipótesis presentada en este trabajo describe los negocios pequeños que tienen un modelo de negocio escalable y crecimiento administrado para volverse mediano. No consideramos objeto de validación de nuestra hipótesis los negocios unipersonales o locales, sin potencial de crecimiento, pues estos típicamente no son escalables y aun cuando requieren poco capital o tengan flujo de caja permanentemente positivo pueden estar más relacionados con un trabajo autónomo que propiamente un modelo de negocios. Es importante resaltar que el autónomo vive de su propia fuerza de trabajo, así, tiene un límite en términos de escala y tiempo. Por otro lado, tampoco los negocios de crecimiento agresivo, que necesitan desde su inicio grandes sumas de capital, para poder financiar la expansión en búsqueda de



participación de mercado, aun cuando no hay previsión de ganancias.

Además de la descripción teórica del emprendedor y de los tipos de emprendedorismo es relevante aclarar las definiciones y conceptos de negocios digitales y comercio electrónico, que son el ambiente de puesta en práctica de nuestra hipótesis. Estas definiciones son amplias, en parte también porque es un tema aún en sus principios, con muchas innovaciones. Se podría pensar, por ejemplo, que en la década de 2000 el comercio electrónico ya estaba maduro en los mercados desarrollados, sin embargo, en la década de 2010 se abrió un campo totalmente nuevo con las aplicaciones de teléfono. En este trabajo usaremos la definición bastante difundida de Turban (2018 p. 7), que define el comercio electrónico como “el proceso de comprar, vender o transferir o intercambiar productos, servicios y/o informaciones por medio de redes de computadores, principalmente internet e intranets.” Otra discusión es cuáles componentes de la actividad deben ser digitales para que esta sea considerada comercio electrónico. Aún de acuerdo con Turban (2018 p. 8), lo que define es el nivel de digitalización del proceso/servicio. Un restaurante que recibe reservas y pagos por internet, pero presta un servicio en el local no es un comercio electrónico, cuando mucho, podría ser considerado solamente parcialmente e-commerce. Por otro lado, si todos los elementos son digitales, aunque el producto sea físico, entonces se considera que es un comercio electrónico puro. Una tendencia emergente y con cada vez más importancia no comercio electrónico a nivel global es el ingreso de marketplaces en distintos nichos de mercado. Marketplaces son plataformas intermediarias que comercializan productos de vendedores registrados, en general obteniendo una comisión por venta. En este trabajo nos enfocaremos solamente en el comercio electrónico puro, sea productos físicos o servicios digitales, vendidos en sitio web propio o por medio de marketplaces.

1.5. Metodología

Este trabajo es una investigación exploratoria, ya que busca proporcionar más informaciones sobre el tema y formular hipótesis con un nuevo punto de análisis. Bajo el



aspecto de abordaje del problema es una investigación cualitativa, ya que busca analizar el problema mediante la comprensión e interpretación de los procesos y variables que influyen en nuestra hipótesis. Desde el punto de vista de los procedimientos, es centralmente una investigación bibliográfica, con base en libros y artículos publicados sobre el tema (Prodanov & Freitas, 2013 p. 36). Además, se utiliza el juicio de expertos con análisis cualitativo de los datos para validación de la hipótesis presentada.

Buscamos validar la hipótesis por medio de un juicio de expertos, que es una metodología definida como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en este, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Pérez & Martínez, 2008 p. 28-29). Este es un método particularmente interesante en temas novedosos y/o cuando no es posible realizar compilación de primaria de datos de forma fiable. La técnica “consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” (Cabero & Llorente, 2013 p. 14).

En cuanto a la colección de datos, la validación por expertos puede ser hecha por medio de cuestionarios individuales o grupales y por opiniones nominales o de consenso. El procesamiento de la información recogida puede ser hecho por medio de software, para verificar el grado de concordancia entre expertos y/o por medio de validación cualitativa, en que cada respuesta es analizada individualmente. No hay un número específico de expertos que deba ser entrevistado, para Cabero & Llorente (2013) la selección depende de la capacidad de acceder a los expertos y la posibilidad de conocer expertos suficientes en el tema de investigación. Para Pérez & Martínez (2008 p. 30), el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento y varía entre autores. Gable & Wolf (1993), Grant & Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en Rubio et al. 2003 p. 96) sugieren un rango de dos hasta 20 expertos, Hyrkäs et al. (2003 p. 623-4) defienden que diez proveen información confiable. Si un 80% de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem este puede ser



incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995) citados en Hyrkäs et al. (2003 p. 621).

En este trabajo utilizaremos cuestionarios individuales y análisis cualitativo de las respuestas. Seleccionamos expertos buscando especialistas que hayan publicado en periódicos científicos en las principales bases de datos (Science Direct, JSTOR, Google Scholar), en los últimos 5 años, en inglés, portugués o español. Las publicaciones fueron seleccionadas buscando por “digital entrepreneurship”, “cyberentrepreneurship” “e-commerce entrepreneurship” y también por las referencias bibliográficas cruzadas presentes en estos artículos. La mayor parte fue objeto de lectura para la construcción de este trabajo. En el adjunto I consta todos los autores y trabajos invitados.

La invitación se dio por correo electrónico a los autores, con dos pedidos a cada autor dividido por un espacio de dos semanas entre cada invitación. Se explicó el objetivo del cuestionario y la importancia de respuestas fiables y que sus propios trabajos habían sido objetos de lectura.

Tabla 3

Resumen del Juicio de Expertos

Tema de la investigación	Creación de negocios digitales con poco capital
Objetivo general de la investigación	Analizar la necesidad de capital para crear negocios digitales. Verificar si esta necesidad es igual, mayor o menor con relación a negocios físicos. Analizar si el uso de marketing digital, software como servicio y plataformas digitales influye en la necesidad de capital para crear un negocio.
Informantes	Emprendedores digitales e investigadores de TIC
Instrumento de recogida de información	Cuestionario individual

Fuente: elaboración propia

En el juicio de expertos participaron 15 especialistas, de distintos países. Los especialistas fueron seleccionados por medio de artículos publicados en bases de datos científicas con el tema “digital entrepreneurship” desde 2010.



Tabla 4

Listado de jurados que contestaron:

Nombre	País	Publicación
Abdullah Ballı	Turquia	Digital Entrepreneurship and Digital Entrepreneurship Approach in Turkey: Ankara Case
Michael Zisuh Ngoasong	Reino Unido	Digital entrepreneurship in a resource-scarce context: A focus on entrepreneurial digital competencies
Hasnain Zaheer	Australia	Digital entrepreneurship: An interdisciplinary structured literature review and research agenda
Sascha Kraus	Francia	Digital entrepreneurship. A research agenda on new business models for the twenty-first century
Abraham K. Song	EE.UU	The Digital Entrepreneurial Ecosystem—a critique and reconfiguration
K. Izzrech	Argelia	Investigating Entrepreneurship Among Algerian Youth: Is It A Knowledge-Intensive Factory?
Craig Standing	Australia	Fake it until you make it”: business model conceptualization in digital entrepreneurship
Xiaohong He	China	Digital Entrepreneurship Solution To Rural Poverty: Theory, Practice And Policy Implications
Eva Hagsten	Suecia	ICT as facilitator of internationalisation in smalland medium-sized firms
Daniel L. Rubinfeld	EE.UU	Online Advertising: Defining Relevant Markets
Dr Shane Mathews	Australia	Internet marketing and export market growth in Chile
Paul Watson	Reino Unido	Cost Effective, Reliable and Secure Workflow Deployment over Federated Clouds
Erkko Autio	Reino Unido	National Systems of Entrepreneurship: Measurement Issues and Policy Implications
G. Sevón	Suecia	Of managers, ideas and jesters, and the role of information technology
Carsten Sorensen	Reino Unido	The Digital Platform: A Research Agenda

Fuente: elaboración propia

El cuestionario está compuesto con cinco preguntas abiertas. Las primeras cuatro preguntas buscan validar cada ítem que sostiene nuestra hipótesis y la última pregunta



busca una validación general de la hipótesis. En todas las preguntas los expertos son invitados a realizar comentarios adicionales.

2. PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

En los ítems que siguen hacemos un recorrido por ideas, conceptos y tecnologías que servirán de guía para el desarrollo de este trabajo. Consideramos que estos son los dinamizadores y amplificadores que hacen posible nuestra hipótesis. De aquí parten los motivos por los cuales juzgamos que hay una menor dependencia de capital para creación de negocios digitales y el entendimiento y exploración de esos conceptos es fundamento para que no se confunda nuestra hipótesis con historias aisladas de superación personal, presentes en todos los rubros desde siglos y representada en la figura del *self made man*. Las historias exitosas pueden existir en cualquier tiempo, pero sostenemos que más que eso el ecosistema en el cual se funda los negocios digitales tiene características intrínsecas, que son la publicidad en línea, los bajos costos en estructura física, los medios de producción bajo demanda y la amplitud del mercado.

Consideramos que la potencia de esa investigación está en las ideas expresadas en los próximos ítems, en los cuales buscamos tener solamente una baliza: el modo por el cual los hombres producen su existencia real. Con posibles imperfecciones que de eso pueda resultar, este pretende ser un capítulo volcado en la realidad y que busca describir un fenómeno muy observado en parte pero poco comprendido en el todo.

En la sección I se revisa sobre la importancia de las características intrínsecas del marketing digital, segmentación del público, ausencia de inversión mínima entrada, menores sinergias por escala. En la sesión II se explora la estructura técnica que ha permitido la disminución del precio de conexión y servicios. En la sección III, se analiza el cambio de paradigma en término de alcance de un emprendimiento virtual frente a una



tienda física y por fin, en la sección IV buscaremos revisar el aumento de productividad y la automatización, que permiten que en la creación de un emprendimiento virtual de pequeño porte se posibilite acumular capital y crecer rápidamente.

2.1. Marketing Digital

En la creación de un negocio, uno de sus problemas más centrales es la capacidad de venta de la producción del producto o servicio en el mercado, este es el centro de la incertidumbre que Knight, influenciado por Cantillon, ve en el emprendedurismo (Hébert & Link 2006, in Rocha, 2012 p. 7). El surgimiento del marketing digital es fundamental para nuestra hipótesis pues el mismo está construida basado en la segmentación por perfil de usuario y en los intereses potenciales de los individuos impactados aunque estén dispersos geográficamente (Laudon, 2017 p. 349), con un costo de entrada muy bajo o inexistente (Laudon, 2017 p. 205), así como ganos de escala muy bajos o inexistentes.

Conceptuamos marketing digital como la aplicación de tecnologías digitales para contribuir a las actividades de marketing dirigidas a lograr la adquisición de rentabilidad y retención de clientes, a través del reconocimiento de la importancia estratégica de las tecnologías digitales y del desarrollo de un enfoque planificado, para mejorar el conocimiento del cliente, la entrega de comunicación integrada específica y los servicios en línea que coincidan con sus particulares necesidades (Chaffey et al in Muxica, Pinto, 2010 p. 12).

El impacto de la publicidad en las ventas siempre han sido difíciles de medir con precisión en las formas tradicionales de publicidad como la prensa escrita, la televisión o la radio. Por otro lado los motores de búsqueda, las plataformas de redes sociales y la publicidad en red de contenido permitieron el uso de anuncios mucho más personalizables con audiencias objetivo muy específicas (Suciu et al 2019 p. 1181). De forma general el modelo de publicidad online funciona por medio de algoritmos, sin inversión mínima y sin



necesidad de contratación de una agencia de publicidad. Cabe destacar que a diferencia de las campañas de marketing en medios tradicionales, las campañas de marketing digital no requieren contar con inversión inicial mínima. Es decir, no existen grandes barreras de entrada (Muxica, 2010 p. 72). Las campañas suelen ser fáciles de escalar de acuerdo al tamaño de la empresa. Este tipo de publicidad es central para los pequeños negocios digitales, en los siguientes párrafos se desarrolla una explicación detallada y técnica del funcionamiento de ese tipo de herramienta, esto es relevante para permitir entender por qué no hay economías de escala, preferencia por los grandes anunciantes y limitaciones para pequeños negocios.

Desde la difusión de la internet en la década de 1990 algunos autores ya apuntan las diferencias del marketing digital, y dentro de este la publicidad online frente a su versión tradicional. En el intento de encontrar relaciones con los medios ya conocidos y establecidos para reconocer las peculiaridades y los mejoramientos de la publicidad en la internet. Turban, Lee, King & Chung (1999) diseñan un comparativo de ventajas y limitaciones entre los dos tipos de publicidad. A partir de esto, los autores establecen que los principales motivos para las empresas anunciar en internet giraban alrededor de la migración de la audiencia de la televisión para la internet, de los bajos valores de inversión y de la facilidad de alterar y actualizar los anuncios, del direccionamiento específico de la publicidad para públicos seleccionados y, principalmente, de la utilización de textos, sonidos, gráficos y animación en la misma pieza. En la década de 1990 estas características fueron los factores iniciales de diferenciación con relación a los demás medios, ya que los ciberanuncios introducen un nuevo conjunto de paradigmas en la publicidad. Son completamente distintos de los anuncios de radio, televisión, diarios y revistas - tanto desde la perspectiva artística como funcional y económico” (Janal, 1996, p. 259). Al inicio de los años 2000, Google lanza Google AdWords (actualmente Google Ads), que dispone de anuncios contextualizados a través de las palabras que el usuario ha utilizado para realizar la búsqueda. Este sistema fue la gran simplificación e innovación de la publicidad online frente a la publicidad tradicional. El cliente no necesita importes mínimos iniciales, ni contacto con departamentos de marketing para negociar precios y locales a publicitar. El



sistema no tiene grandes ganos en escala y es totalmente escalable. La publicidad hecha por una empresa líder del sector ocupa el mismo espacio y tiene la misma posibilidad de ser mostrada que la publicidad de un anunciante de un pequeño negocio. El sistema es simple y no requiere conocimientos específicos. En los años siguientes los motores de búsqueda y después las empresas de publicidad por contenido (anuncios en sitios y redes sociales) evolucionaron teniendo la segmentación del usuario como eje central, este es el gran diferencial de la publicidad online que permitió expresivo aumento de resultados y reducción de costo de alcanzar el público deseado (Goldfarb, 2014 p. 116).

La publicidad online consiste en la publicidad realizada por medio de la internet, también es conocida por publicidad digital. Hay dos formas principales de publicidad online, la de búsqueda y la de red de contenido (Adolpho, 2008 p. 508-18). Dentro de la publicidad por búsqueda de palabras clave hay la división central entre el orgánico y el pago, que es la publicidad. El esquema de precios estándar en la industria es el precio por clic: los motores de búsqueda cobran tarifas a los anunciantes cada vez que un consumidor hace clic en su enlace. La publicidad basada en búsquedas llega a los consumidores en un punto en el que buscan activamente información sobre productos y, por lo tanto, es menos molesto. Esto se debe a que, dado que los anunciantes pueden seleccionar palabras clave precisas para apuntar, los enlaces patrocinados son generalmente relevantes para las consultas y, por lo tanto, valiosos para los consumidores (Corniere, 2016 p. 157). La posición en la cual aparece el anuncio es definida en una puja con otros anunciantes con base en un índice de calidad, resultado la cantidad de personas que hacen clic en el anuncio (tasa de clics), relevancia de la página de destino del anunciante y el valor que está dispuesto a pagar por acción (sea un clic o una compra) (Adolpho, 2008 p. 595-97). En la red de contenido el usuario es impactado por anuncios gráficos y/o de texto contextualizados a partir de su histórico de navegación mientras navega en determinados sitios web o en las redes sociales - que suelen tener su propio sistema de publicidad. Las métricas varían, pero son semejantes a las de los anuncios de búsqueda. En los dos casos no hay economías de escala para presupuestos crecientes en marketing, tampoco hay preferencia de grandes anunciantes y raramente existe límite mínimo de inversión. Hacer



estas campañas de publicidad es gratis y prescinde de la contratación de especialistas, los pagos son realizados por tarjeta de crédito, al final de cada ciclo (en general de un mes) o al alcanzar un valor mínimo.

En las dos formas, los canales de publicidad en línea permiten que los presupuestos publicitarios solo se utilicen en aquellos consumidores que pueden convertirse en compradores. Esto se debe principalmente a la segmentación y capacidad de monitorear los datos de conversión en tiempo real. En la publicidad en línea las capacidades de orientación son prácticamente ilimitadas, ya que es posible que las empresas reduzcan su audiencia al perfil de comprador previsto. Además, la publicidad online permite la segmentación relacionada con la actividad (Goldfarb, 2014 p. 119), permitiendo por ejemplo que publicidad de maletas de viaje sean exhibidas solamente a personas que constantemente usan su teléfono en diversas ciudades o países. Además, los anunciantes pueden realizar un seguimiento de los datos al instante y medir la eficacia de sus campañas, al tiempo que pueden ajustar sus anuncios y obtener aún más conversiones (Suciu et al 2019 p. 1181-83). La posibilidad de segmentación y ausencia de presupuesto mínimo de la publicidad por internet brinda a las pymes acceso a nuevos mercados a costos reducidos a través de herramientas de marketing en línea (Moral, Gonzalez & Plaza, 2014 p. 576-7). Oyedele et al (2020 p. 22) en estudio longitudinal con pequeñas y medianas empresas en Nigeria, encuentran relación significativa y positiva entre la publicidad online y la competitividad de estas empresas. Este hallazgo es consistente con la evidencia encontrada anteriormente en la literatura. Además, el estudio encuentra que publicidad en línea ofrece más beneficios que el marketing tradicional a través del contenido y los anuncios que mejor se adaptan a los intereses del consumidor y proporciona un nuevo medio para llegar a los clientes y promover productos y servicios a través de correos electrónicos, anuncios gráficos y contenido en línea, además de ser eficaz para mitigar el aumento de la competencia. Por último, los resultados muestran que la publicidad en línea tiene el mayor efecto sobre la competitividad como medida del rendimiento de las PYME.

Mismo un negocio con base física puede publicitar por internet y beneficiarse de



las funcionalidades recién descritas, algo que tiene correlación positiva con la reducción de barreras de entradas y posibilidad de crecimiento de pequeños negocios físicos, pero este es un interesante tema para otra investigación, en este trabajo centramos nuestra atención solamente en los negocios digitales, ya que además del marketing digital nuestra hipótesis engloba dos otros grandes vectores.

Las plataformas de publicidad online son sencillas de utilizar y no requieren de profesional externo, otras ventajas son que en la publicidad online prácticamente no existen ganos de escala y en general no hay valor mínimo de inversión. La determinación de que anunciantes aparecerán al usuario no depende únicamente del valor pago, sino de una forma de índice de calidad que mezcla las principales métricas de la publicidad online, como se verá adelante. Presupuestos más altos tienen alcances más amplios, pero el coste por usuario impactado no tiene relación inversa con el aumento de presupuesto. Es más, debido a la posibilidad de mejor segmentación es común que presupuestos menores tengan mejores resultados.

Aldana (2014 p. 30) y Blank & Dorf (2014 p. 261-40) describen la importancia de la velocidad para realizar cambios y evitar pérdida de capital, ya que los resultados de las campañas pueden ser seguidos en tiempo real, lo que permite cambios rápidos y ahorro de capital. Luego de crear las campañas en pocas horas se puede visualizar los resultados, y analizar cuantos clics, contactos o ventas fue generado a partir de cada palabra clave, de cada gráfico y de cada grupo de anuncios, por semana o por hora.

Siendo la publicidad online fuertemente basada en datos los sitios buscan mostrar la publicidad según el interés demostrado por el consumidor, lo que suele arrojar mejores resultados. Para definir qué es una buena publicidad se usa el Índice de Calidad, creado inicialmente por Google pero seguido por todas las plataformas publicitarias relevantes. Cada empresa tiene su propia fórmula, no divulgada a los usuarios, pero en todos los casos el componente central es el CTR, seguido por la estructuración del sitio web del anunciante y su ligación con el tema de la publicidad. CTR altos indican que la publicidad es relevante



y llevan a CPC mucho más bajos.

Además de la optimización hecha por los usuarios, los algoritmos también optimizan constantemente los anuncios, buscando aumentar la relevancia para el cliente final y mejorar los resultados de los anunciantes. Estos cambios son posibles porque al registrarse en las plataformas los anunciantes reciben un código que rastrea todo el tráfico del sitio, denominado “pixel” (códigos instalados en los sitios y aplicaciones que miden las actividades de los usuarios cada vez que el usuario ingresa al sitio o aplicación). Con el pixel tendrá las acciones realizadas medidas, como tiempo de navegación, cantidad de páginas visitadas y finalmente se hizo una compra. Con base en estas acciones los algoritmos de las plataformas de publicidad reconocen patrones de usuarios que tienen más probabilidad de realizar la acción deseada por el anunciante cuando creó su campaña (por ejemplo, una compra o descarga) y pasa a segmentar a estos usuarios. La evolución de la inteligencia artificial está haciendo que los píxeles sustituyan la segmentación pensada por humanos, y esto derrumba otra barrera de entrada y economía de escala, que es contratar un equipo de publicitarios. A partir de estos códigos insertados en el sitio se obtiene una amplia gama de informaciones sobre los usuarios, lo que puede ser medido por herramientas de monitoreo de sitios web, de la cual la más conocida es Google Analytics (Rojas, 2017 p. 16).

En líneas generales, el marketing online es accesible en términos de presupuesto, sobre todo si se los compara con los canales de marketing tradicionales como, por ejemplo, la televisión, la radio o la prensa (Rojas, 2017 p. 29), con mayor capacidad de control, optimización y corrección de las campañas debido a la recogida y posibilidad de consulta en tiempo real de los resultados obtenidos, además, de manera exacta. Permite gran flexibilidad y dinamismo, con la posibilidad de realizar testeos y cambios sobre la marcha en función de los resultados obtenidos y el comportamiento de los usuarios respecto a una campaña. Además, permite una segmentación muy específica, personalizada y precisa y también la medición precisa y en tiempo real de los resultados. Anuncios en revistas, radio y televisión tienen un punto de corte en el cual empiezan a ser rentables y eso



constituye una gran barrera de entrada que limita el círculo de empresas en determinado mercado. El crecimiento basado en publicidad tradicional lleva una serie de riesgos y si el stock de capital es bajo llevará mucho más tiempo.

2.2. Costos y Barreras de Entrada para un Negocio Digital

El desarrollo de las nuevas tecnologías de computación es el centro de la nueva economía digital (Laudon, 2017 p. 38) y nuestra hipótesis se basa en el hecho de que en el medio digital los activos de producción son mucho más baratos, o mismo son gratis. En parte porque estos activos no necesitan ser propiedad única del emprendedor, siendo más bien un servicio alquilado. En el inicio de la internet crear un sitio web envolvería contratar a un programador o un equipo de programación, con costes iniciales por veces impeditivos, actualmente basta utilizar una plataforma de sitios alquilada, que es la principal forma de crear tiendas online en los días actuales. Definitivamente, crear un negocio virtual hoy es mucho más barato que ya fue en los principios de internet (Laudon, 2017 p. 190). En esta sección discutiremos las barreras de entrada en negocios digitales y la emergencia del modelo bajo demanda (*on demand*) en un contexto de profundización de la oferta de productos, plataformas e infraestructura como servicio en todo el ecosistema de los negocios digitales.

El fenómeno de disminución del precio de productos y servicios digitales es una constante de la llamada Ley de Moore, que pronosticaba en la década de 1970 que cada 18 meses los costos de producción de productos informáticos caerían por la mitad y su capacidad se duplica. Diamandis & Kotler (2016 p. 339-40) calcularon que un teléfono inteligente tenía en 2016 aplicaciones gratis que en 1973 serían valoradas en 1 millón de dólares estadounidenses. El capital mínimo requerido para ingresar en un negocio de digital suele ser inferior a su equivalente en negocios físicos y la baja necesidad de capital inicial viene expandiéndose como pronosticado en la Ley de Moore con la difusión en el mercado de los modelos de negocio basados en computación en la nube y en la venta de



software como un servicio (SaaS).

Para Welsum (2016 p. 5), la emergencia de la computación en la nube en la década de 2000 redujo las barreras de entrada y aumentó las oportunidades para emprendedores digitales, una vez que los recursos pasan a ser un servicio, removiendo la necesidad de invertir en hardware o infraestructuras de softwares. Esto posibilita que haya tanta capacidad como se necesite, “*on demand*”, haciendo nuevos servicios accesibles en las plataformas con constante innovación, sin necesidad de nuevos contratos o solicitudes por parte del cliente, como es común en el desarrollo de softwares a medida. La computación en nube ofrece soluciones tecnológicas simples, escalables y garantiza a las pequeñas y medianas empresas acceso a tecnologías similares utilizadas por grandes empresas evitando sus altos costos y riesgos (Yeboah-Boateng et al, 2014 p. 13-4). Al-dwairi, Tweit, & Zyout (2018 p. 76-7), apuntan que la adopción de computación en la nube por pequeñas y medianas empresas en Jordania proporciona grandes beneficios, especialmente para las PYME de comercio electrónico en los países en desarrollo, ya que posibilita acceso a tecnología escalable, paga por uso y con mejores resultados en términos de costo, innovación y disponibilidad. Minimizar los costos mientras se garantiza el rendimiento es una característica atractiva del modelo de pago por uso en la computación en la nube y en los softwares como servicios, cuando la organización paga únicamente por los procesos operativos y por el costo del espacio de datos, lo que permite que el comercio electrónico se amplíe mientras el negocio mejora o se reduce, o quizás cerrar la operación sin la pérdida de una infraestructura comprada (Lee, 2015 p. 14-16). Este punto es bastante documentado en la literatura, y diversos estudios señalan que la computación en la nube lleva a un ahorro de costos, escalabilidad, disponibilidad, velocidad de innovación y eficiencia (Al-dwairi et al 2018 p. 74).

Para el proveedor SaaS el negocio es altamente escalable y el costo adicional de un cliente es mínimo o prácticamente nulo. En el modelo venta de software como un servicio, el consumidor paga solamente por la utilización por medio de una tarifa mensual o por uso (Johansson, 2013 p. 6). La comercialización de softwares y plataformas en la nube y por



medio de SaaS reduce la cantidad de capital requerida frente al escenario de compra de hardware. Este modelo también reduce los costos de servicios, ya que el proveedor puede compartir los recursos con diversos consumidores. (Johansson, 2013 p. 7). En general hay un período de prueba gratis, pero aunque no haya, sus costos inicialmente hacen que el uso de estos servicios para prueba sean libres de riesgo (Järvi & Co. 2011, 13). En el mercado de plataformas pagas creación de tiendas virtuales, por ejemplo, usualmente hay un período de gracia de 15 a 30 días, para utilizar y probar las plataformas líderes de mercado en el mundo. Hay, además, plataformas más limitadas que son siempre gratuitas al usuario, pero con limitaciones como no permitir dominio (dirección web) propio. Siguiendo en la conceptualización de Johansson (2013 p. 10), se puede dividir el mercado de software como servicio en tres diferentes tipos atendiendo a su forma de explotación: autoservicio, venta y empresa. El autoservicio causa bajos precios y mucha competitividad. Para usar este método de explotación es necesario que la aplicación sea fácil de comprar, de usar y libre de riesgos. Ya el servicio hecho a medida y vendido al cliente se usa cuando el producto es algo complicado y puede requerir algún tipo de formación. En este sistema el cliente realiza una compra y la implementación necesita ser planeada y ejecutada adecuadamente. El producto dirigido a la empresa es una modalidad que se usa en situaciones donde los beneficios del software como servicio (ej. bajo incremento de coste al crecer) ya no se logran, pero la flexibilidad y eficiencia de proveer el servicio y el mantenimiento y desarrollo permanecen. Entonces se despliega la plataforma en la propia empresa. El proveedor casi siempre provee servicios de soporte, formación, consultoría, integración, etc. ya sea directamente o a través de un tercero. En este trabajo siempre que sea mencionado las plataformas y softwares como un servicio estamos considerando en su forma de autoservicio, que ha posibilitado la emergencia de modelos de comercialización de servicios gratis (en términos económicos, gratis en el punto de uso); modelos de negocio *freemium* (mistura de “gratis” y “premium”); servicios bajo demanda. Captando esta forma de negocios en la economía y sociedad como un todo, Rifkin (2000) defiende en el seminal libro *La Era del Acceso* que no hace falta la propiedad para usufructuar del bien. Considerando que “es probable que dentro de veinticinco años la idea misma de propiedad parezca limitada, e incluso anticuada, para un número cada vez mayor de empresas y



consumidores.” El autor sostiene que el acceso al uso de un bien o servicio viene ganando importancia frente a su propiedad.

Los costos iniciales son la inversión requerida del emprendedor, en forma de capital propio o deuda, representan, así, barreras de entrada económicas. En el momento de decidir la compra de un bien industrial, en ese caso una plataforma tecnológica, se presentan básicamente dos opciones: la compra de la plataforma en modo de inversiones en bienes en capital, CAPEX (contracción del inglés capital expenditure) o el pago por uso, en el caso OPEX (contracción del inglés operational expenditure). La opción del CAPEX supone disponer de los recursos financieros necesarios al principio y no emplearlos en un futuro para otros fines. Esa inversión se tiene que dotar de las provisiones correspondientes para adquirir un bien equivalente después de la vida útil del bien industrial. La opción del OPEX supone al contrario, pagar una cuota mensual por el bien que se adquiere. Los servicios bajo demanda (*on demand*) son la máxima expresión del fin de costos iniciales.

Dentro de las herramientas de negocio operando en la nube con el modelo SaaS y *on demand* se puede destacar las plataformas de creación de sitios web, las plataformas de creación de tiendas virtuales (gratis y *freemium*), las plataformas para creación de aplicaciones. Además, en internet hay un inmenso repositorio de informaciones y códigos a partir de los cuales se puede crear nuevos sitios y plataformas, hospedados de forma económica (o gratis) en servidores virtuales. Este repositorio es casi todo bien público (en términos económicos), no rival, que puede ser compartido sin que eso saque el acceso a otras personas o tenga algún costo marginal. Esto vale para todo lo que pueda ser digitalizado, transformado de átomos a bits, como texto, voz y vídeos.

Con la posibilidad de contratar servicios bajo demanda, sin inversión fija inicial, los flujos de caja pueden ser positivos incluso en el inicio operacional de los negocios digitales. Típicamente, las ventas son cobradas por un intermediario de pago, que en general libera el valor pago en el instante o al día siguiente (World Bank, 2017). En este punto también es relevante resaltar la diferencia que la extensa cadena de pagos típica de



mercados físicos. Investigando el funcionamiento de los miles de pequeñas tiendas chinas que venden en el principal marketplace del país, Dai y Zhang (2015 p. 2-20) hacen una descripción detallada del modo operativo de estas firmas. Los autores destacan que su análisis empírico muestra que el avance del comercio electrónico permite a más personas, en especial las personas que antes no tenían capital financiero o social a volverse emprendedores e iniciar su negocio. En la investigación empírica los autores describen el funcionamiento de las tiendas de la siguiente forma: primero visitan los proveedores, eligen algunos modelos dispuestos en las tiendas al por mayor, suben las fotos en sus tiendas virtuales o en un *marketplace*. Luego, al recibir un pedido ellos van al proveedor, compran la mercancía, empaacan y envían directamente al consumidor. Como las tiendas online no necesitan administrar una tienda física el costo de hacer negocio es mucho más bajo que en el comercio minorista tradicional. El costo operacional bajo y el pago al instante reduce la necesidad de capital de estas tiendas.

En resumen, los costos iniciales para crear un negocio digital son efectivamente bajos - virtualmente nulos. Aunque el hardware se fue volviendo menos caro con el pasar del tiempo, muchas startups notaron que computación en la nube y marketing social reducen mucho el costo de crear una empresa. Inteligencia de mercado, relaciones públicas y hasta servicios de diseño pueden ser encontrados online por una fracción del costo de las empresas tradicionales (Laudon, 2017 p. 206) y por eso nunca fue tan económico, rápido y fácil empezar un negocio digital (World Bank et al, 2017).

2.3 Amplitud del Mercado, Nicho y Long Tail

En el año 1776 Adam Smith ya notaba que “la especialización es determinada por la extensión del mercado”. Décadas más tarde, el descubrimiento de la demografía como una variable de mercado dio origen a las grandes tiendas, que trajo el término “punto de venta”. Este tipo de comercio minorista se basa en la limitación geográfica y esta ventaja fue limitada con el surgimiento de la internet. Una tienda online puede abrigar una cantidad



teóricamente ilimitada de personas comprando, provenientes desde distintos puntos del país o del mundo. El mercado pasó a ser todos los interesados por el producto, en la ciudad (si es algo perecedero), en el país o en el mundo, diferentemente de los locales físicos, que suelen ser frecuentados por las personas que viven cerca lo suficiente para ir a la tienda. (Adolpho, 2011 p. 52). El comercio electrónico permite que las transacciones comerciales crucen fronteras culturales, regionales y nacionales de forma más conveniente y costo-efectiva que el comercio tradicional. Como resultado, el mercado potencial para quienes venden en línea es casi la población conectada en la internet, o como mínimo la población conectada en su país (Laudon, 2017 p. 18-19). Eduardsen (2018 p. 176) encuentra correlación positiva entre comercio electrónico y la internacionalización de las PYME, ya que aumenta su exposición a las oportunidades internacionales y, al mismo tiempo, reduce las barreras de entrada para aprovechar estas oportunidades. De modo más realista, la internet hace mucho más sencillo que vendedores nuevos lleguen a la audiencia nacional de lo que era posible en el pasado.

Este proceso, que quita peso al factor geográfico, abre mercados de nicho que antes eran inviables, por ejemplo, Anderson (2017 p. 13) describe que para un vendedor de CD tener un ejemplar este necesita vender al menos dos unidades por año, para justificar el costo de almacenaje, de modo que mismo la casa de música más completa tendrá una limitación en la cantidad de títulos. Por otro lado, en los servicios digitales de música la larga cola es la más beneficiada, ya que digitalmente no hay limitación geográfica y mismo que no haya dos descargas por año en cada ciudad (rayo de alcance de una tienda física), la suma de descargas en todo el país y el mundo la hacen rentable. En busca de un mercado exótico para analizar los impactos de la larga cola, Adolpho (2011 p. 52) analiza el nicho de venta de productos para baseball en Brasil (el deporte es prácticamente inexistente en este país). Individualmente, ninguna ciudad tendría aficionados en número suficiente para que una tienda se hiciera rentable, cuando mucho solamente algunos productos más vendidos podrían estar disponibles en una cadena de tiendas deportivas. Pero en internet se reúne toda la demanda de aficionados y entonces este negocio pasa a ser viable. Anwar y Daniel (2017 p. 419) investigando emprendedores digitales de minorías étnicas en Reino



Unido, notaron que vender en internet expandió el mercado de estos emprendedores, que antes eran consumidos solamente por personas de su misma etnia. Lo que los autores demuestran es que además de la limitación geográfica, el comercio electrónico también disminuye barreras culturales, permitiendo adentrarse a mercados que aunque antes tuviesen cercanía geográfica tenían barreras culturales casi impermeables.

Estos mercados de nicho suelen tener menos competencia y márgenes más altos, son mercados en los cuales el conocimiento y segmentación de los clientes se hace más importante. Anderson (2017 p. 19), definió la larga cola como el desplazamiento de nuestra cultura y economía del enfoque en unos pocos éxitos relativamente (productos y mercados de tendencia dominante), en la parte superior de la curva de demanda y avanzando hacia un gran número de nichos en la parte inferior o en la cola de la curva de demanda. En una era sin las limitaciones del espacio físico en las estanterías y otros cuellos de botella en la distribución, los bienes y servicios específicos pueden ser tan atractivos económicamente como los destinados al público en general. En países menores, en que muchas veces no hay masa crítica suficiente para un producto o idea, el comercio electrónico tiene aún la ventaja de facilitar la internacionalización y permitir acceder a la larga cola en el mercado global (Eduardsen, 2018 p. 172); (Bohrer et al, 2014 p. 126). Especialmente si el objeto de venta es un servicio, aplicación o infoproducto. Y en este caso, ser global es cuestión más de estrategia que de inversión, ya que un 60% de las ventas globales del comercio electrónico son hechas por medio de marketplaces (Shopify, 2019), que en general tiene registros gratis y cobran solamente una comisión por productos vendidos.

En resumen, el comercio electrónico generó masa crítica a mercados de nichos prescindiendo de la geolocalización y agregando demanda nacional y en algunos casos internacional, abriendo oportunidades para que pequeñas empresas exploren mercados aún no tan competitivos y con diferenciación basada solamente en escala y precio.



2.4 Productividad, automatización y escala

Durante dos siglos, el concepto de “productividad” ha sido investigado por investigadores de diferentes disciplinas. Quesnay (1766) y Smith (1776) fueron los pioneros en estudiar el concepto y desde entonces se ha aplicado a múltiples situaciones en diferentes niveles con relación a los sistemas económicos. Según la literatura, la productividad representa una de las principales variables básicas que rigen las actividades económicas de producción (Fadila & Samer, 2018 p. 3).

Diversos autores han mostrado los efectos positivos del comercio electrónico en la productividad, en el nivel microeconómico y en las cuentas nacionales (Thampi & Sujata, 2014). Los efectos de aumento de productividad en pequeñas y medianas también están documentados en variados países (Ortega et al, 2017 p. 2-3). Deshmukh & Thampi (2014 p. 67-70) describen evidencias de aumento de productividad en los niveles micro y macroeconómico en India con la difusión del comercio electrónico en dispositivos móviles. Al reducir costos, aumentar la eficiencia y reducir el tiempo y la distancia, el comercio electrónico es una herramienta importante para aumentar la productividad y tiene un efecto de enormes externalidades positivas. Fomenta el crecimiento económico, rompe las barreras de entrada al mercado y permite a las empresas competir a nivel internacional (Fadila & Samer, 2018 p. 5-6). Además, la digitalización ocasiona un cambio estructural en el empleo de factores de producción que expande la frontera de posibilidades de la economía (Coyle, 2018 p. 20-21). En síntesis, hay una vasta literatura mostrando que el comercio electrónico proporciona numerosos beneficios para las pequeñas empresas, como costos reducidos, aumento de las ventas y la productividad, mayor alcance del mercado y mayor lealtad de los clientes (Turban, 2010 p. 555).

Uno de los efectos de la automatización y tercerización de procesos es la capacidad de operar con escala. Mientras el autónomo vive solamente de su trabajo personal, no escalable, el emprendedorismo digital es altamente escalable y automatizable. Un buen ejemplo de este cambio de paradigma es propuesto por Adolpho (2011 p. 157-61),



describiendo tres tipos de profesionales que pueden actuar en internet en el sector de servicios personales. En un primer escenario la persona puede prestar servicios personales, como consultoría o clases, sin embargo, tendrá siempre la limitación de tiempo y espacio. En un segundo escenario, en lugar de prestar servicios personales individualmente, puede prestarlos colectivamente, por ejemplo, dando clases a cientos de personas por internet, aun así, hay una limitación de tiempo. Por otro lado, haciendo un infoproducto que puede ser utilizado de forma apartada de su momento de producción la capacidad de alcanzar personas y generar ingresos es ilimitada. Un infoproducto es información empaquetada y transformada en producto, tal como un libro o cursos. Los infoproductos pueden asumir los formatos de imagen, sonido, videos y texto, pero también pueden ser programas de computador o aplicaciones de teléfono. En el mercado de infoproductos las barreras de entrada son prácticamente nulas. Con una laptop conectada a la internet se puede transformar conocimiento en bits y generar un infoproducto, que puede rápidamente estar disponible a la venta en tiendas de terceros. Los costos de producción, divulgación, hospedaje del sitio web y producto, ventas y otros costos operacionales son muy bajos y todavía siguen cayendo en los últimos años (Laudon, 2017 p. 205). Además, muchos de estos costos variables solo se hacen efectivo al momento de la venta y otros se pagan por uso. Hacer un negocio con infoproducto es mucho más económico que crear una tienda física, y también puede ser mucho más rentable, pero tiene también mucha más competencia, precisamente por la casi ausencia de barreras de entrada. (Adolpho, 2011 p. 150).

En los negocios digitales que operan con productos físicos, especialmente comercio electrónico, la productividad de cada trabajador también es superior a sus competidores físicos. El Instituto de Finanzas Internacionales (IIF por su sigla en inglés), calculó en 2019 en Estados Unidos la cantidad de empleados necesarios para generar \$1 millón de dólares en ventas por año en diferentes partes del sector minorista. Los grandes almacenes necesitan 8 empleados, mientras que el comercio electrónico necesita tan solo 0,6. Esta brecha de eficiencia ha sido notablemente persistente, mismo con el crecimiento y diversificación del comercio electrónico (IIF, 2019).



Las formas distintas de comercialización demandan otras prácticas administrativas, de ahí la gran difusión de metodologías ágiles en las empresas digitales. El plan de negocios estructurado fue sustituido por el modelo de negocios al estilo *canvas*, que suele tener una página. Los flujos de proyectos escalonados están siendo sustituidos por metodologías ágiles que pregonan la ejecución de un mínimo producto viable y aprendizaje mientras se desarrolla el proyecto, como el *Scrum* (Ghezzi & Cavallo, 2020 p. 9-12). Blank & Dorf (2014 p. 19) describen como la metodología *lean startup* es más ágil y menos costosa, centrada en la concepción de un mínimo producto viable, antes que el producto terminado. Además, se suma la contratación de freelancers para actividades específicas, sin necesidad de relación de dependencia y con menores costos. La contratación del trabajo como un servicio, como bien descrito en *Humans as a Service* (Prassl, 2018), es una tendencia con implicaciones sociológicas y jurídicas que no caben en el foco de este trabajo, pero que sin duda se suma a los vectores que disminuyen las barreras de entrada para iniciar un negocio, especialmente digital. En investigación sobre los efectos del comercio electrónico en pequeñas empresas francesas Fadila & Samer (2018 p. 18) concluyen que estas microempresas tuvieron más ventas, mayor productividad, mayor retorno, mayores activos intangibles.

En síntesis, la mayor productividad de cada trabajador por medio de uso de aplicaciones y automatización, bien como la subcontratación de terceros por tareas redujeron la necesidad de capital para formar un equipo inicial de trabajo, en línea con nuestra hipótesis general propuesta.



3. UNA PROPUESTA DE IDENTIDAD DE PRODUCCIÓN

A partir del conceptual teórico desarrollado en el capítulo anterior y la validación con expertos, en esta sección se busca desarrollar una identidad de producción simplificadora de nuestra hipótesis, contrastando la diferencia operativa de iniciar negocios físicos y digitales. En la teoría económica diversos autores desarrollaron funciones de producción buscando agregar y sistematizar la combinación de factores que generan el producto final, en general sumando capital, trabajo y progreso técnico. Cada sector y mismo cada empresa tienen una función de producción específica, de modo que las funciones generales son abstracciones para modelar y explicar la realidad. En los negocios digitales que analizamos la ponderación del capital humano aumenta frente al capital físico y los flujos financieros tienen casi la misma intertemporalidad.

En los negocios tradicionales suele ser necesario una inversión relevante en punto de venta (sea compra de local físico, reforma, alquiler), que llamaremos plataforma. Es común tener un costo de fidelidad contractual en alquileres comerciales, ya que los contratos son hechos por un período de tiempo predeterminado, sean 12 o 24 meses, lo que obliga a una reserva de capital para los primeros meses. En general también se realizan reformas y adaptaciones que generan un segundo costo inicial. Además, el local físico tiene una característica de crecimiento marginal decreciente de utilidades cuando se expande la cantidad de sucursales. Más locales tienden a agregar en ventas, pero no en la misma proporción. En favor de la inversión en locales físicos cabe aclarar que el punto elegido puede disminuir la necesidad de inversión en publicidad y marketing.

La inversión en marketing tradicional suele ser rentable a medio y largo plazo, trabajando el posicionamiento de marca y tiene un costo inicial elevado. Sin embargo, los negocios con base física pueden también utilizar el marketing digital y con cada vez más frecuencia lo hacen, aunque la medición de datos y optimización se hace más compleja y



menos exacta. Dado el número creciente de pequeños y medianos negocios de base física que usan marketing digital para promocionarse, la diferencia entre inversión en marketing online en negocios físicos para negocios digitales se ha achicado, restando solamente un costo inicial más alto debido a dificultades de mensuración y aprendizaje de la inteligencia artificial de las campañas orientadas a acción. El marketing digital es uno de los ejes centrales para el crecimiento de pequeños negocios y el hecho de que pueda ser utilizado también para locales físicos no invalida nuestra hipótesis, sino que muestra que la digitalización está cada vez más presente en todos los sectores, disminuyendo los costos de transacción y de entrada (Calligaris, 2018 p. 5).

Asumiremos que el trabajo tiene la misma temporalidad en relación con la facturación, porque aunque tenga cierto costo de aprendizaje este no parece ser del todo relevante para la mayor parte de los negocios. Un segundo punto a abordar es la productividad del trabajo en negocios físicos comparada a los negocios digitales. En negocios que operan con bienes no rivales la productividad del trabajador individual puede tender al infinito, por ejemplo, una aplicación, software o infoproducto, luego de desarrollado puede ser comercializado de forma casi ilimitada y automatizada). El impacto de la productividad del trabajador individual es fundamental para que un negocio iniciado con poco capital pueda expandirse en una tasa superior a la subsistencia.

Así, para a abertura de un nuevo negocio físico de servicio tenemos la siguiente función de producción:

Negocios tradicionales (servicios)

$$F_{t_0} = P_{t-nx} + T_{t_0} + M_{t-x} + R_{x2}$$

F - Facturación

P - Plataforma

T - Trabajo

M - Marketing

R - Residuo



Cada sector tiene sus propios componentes, para un negocio que comercializa bienes cabe agregar el stock de productos (S), comprando en tiempo anterior a la facturación actual (t_0):

Negocios tradicionales con stock (comercio)

$$F_{t_0} = P_{t-nx} + S_{t-nx} + T_{t_0} + M_{t-x} + R_{x2}$$

Típicamente, las ventas del período actual representan inversiones pasadas realizadas en el negocio. En cada sector suele haber un período promedio hasta que la empresa llegue al punto de equilibrio. Nuestra hipótesis es que en los negocios digitales todas estas variables son de costo (casi) simultáneo a las ventas y ganancias generadas, de modo que la facturación de t_0 tiene relación directa a los costos en t_0 . Por ejemplo, las plataformas son bajo demanda con poca o ninguna inversión inicial, en lugar de contrato de alquiler con período predeterminado necesario para locales físicos. El marketing en línea también es bajo demanda, puede ser alterado y optimizado a diario, evitando el uso de capital malgasto. El stock puede tener un surtimiento más ajustado de ítems o mismo estar centrado en pocos productos con muchas salidas, algo más difícil en locales físicos. Además, algunos modelos de negocios de venta minorista por comercio electrónico no utilizan stock, vendiendo por medio de *crossdocking* (operando stock del proveedor) o por *dropshipping* (envío directo del proveedor) caso sea empresa comercial. Y por tener una estructura con menos costos y servicios, el residuo de costos del negocio también es menor. La casi simultaneidad entre facturación y costos puede ser representada en la siguiente fórmula:

Negocios digitales

$$F_{t_0} = P_{t_0} + S_{t_0} + T_{t_0} + M_{t_0} + \frac{1}{2} R_{t_0}$$

Lo que busca expresar esta fórmula es que la simultaneidad en la facturación y gastos y los servicios empresariales bajo demanda (plataformas y marketing) permiten el



inicio del negocio con menor suma de capital.

Además del comercio electrónico de productos físicos hay una gran variedad de negocios digitales de servicios, con una gama de servicios profesionales que tienen versión física y digital a personas naturales y empresas (inmobiliarias, oficinas de contabilidad, abogacía, consultorías), servicios que nacen del propio ecosistema digital (agencias de publicidad online, diseños de software para personas naturales y empresas, diseño de juegos) y negocios que se basan el medio digital para hacer la intermediación entre dos pares (B2B, B2C, C2C). Estos negocios tienen costos fijos menores, sean ellos físicos o digitales, sin embargo la diferencia radica en que los negocios digitales tienen la capacidad de ser escalables y producir bienes no rivales, que pueden ser consumidos por diversos clientes al mismo tiempo.

Se podría aducir que empresas tecnológicas de frontera tienden a tener una gran inversión pasada en investigación y desarrollo, en muchos casos la fórmula o nuevo proceso desarrollado es la propia razón de la empresa, como es común en biotecnológicas y sistemas o algoritmos complejos, por ejemplo. Otras, necesitan gran inversión en marketing para hacer frente a los efectos de red, que vuelve el crecimiento lento y orgánico directamente imposible. En estos casos hay una gran barrera de entrada expresa en costos iniciales hundidos. Sin embargo, cabe remarcar que este tipo de negocio no está contemplado en nuestra hipótesis, visto que estamos abarcando solamente la posibilidad de crear negocios digitales, con inversión reducida y que facturen en un año US\$ 500.000,00.

Otro punto que cabe remarcar es la importancia es la capacidad de escalar el negocio por medio de la amplitud del mercado y el aumento de la productividad, ya que efectivamente se puede aducir que siempre hubo modelos de negocio con bajo capital, pero a diferencia de los negocios digitales su funcionamiento estaba basado en la subsistencia del fundador - en general un trabajador por cuenta propia - y no en crecimiento.



4. POSIBILIDADES Y LIMITANTES

Esta sección busca discutir algunas bases e implicaciones teóricas de la hipótesis desarrollada en este trabajo, principalmente con objetivo de apuntar brechas para posibles investigaciones. Este capítulo tiene una importancia tan grande como el de la propia hipótesis, pues la refuerza al mostrar las condiciones en las cuales es aplicable y apunta caminos para explicar la brecha de desigualdades al final del proceso de creación de negocios digitales, o sea, si los factores centrales para creación de negocios digitales son, de cierta forma, gratis, ¿por qué la mayor parte de los negocios es creada por fundadores que tienen disponibilidad de capital? En resumen, en el medio digital el capital da lugar a otros factores, que aun cuando son gratis, tienen a replicar as desigualdades preexistentes en el mundo físico.

4.1 Capital Social y Educación

Volviendo al aspecto teórico de la toma de decisión por crear un negocio, inicialmente pequeño, la conceptualización de Kirzner (2009 p. 145-152) de que el mercado está en constante desequilibrio con variadas fallas y asimetrías de información, que permiten al emprendedor obtener ganancias a partir del reconocimiento de oportunidades específicas es la que mejor se adecua a este trabajo. Así siendo, el reconocimiento de oportunidades para creación de negocios está marcado por un fuerte proceso de *path dependency* (Staber, 2005 p. 107-23) en lo cual los eventos actuales son fuertemente dependientes del historial previo. En promedio, personas con más acceso a educación formal, contactos, experiencias laborales, viajes y etc. tienden a tener un mayor stock de ideas. Los datos e informaciones están casi siempre disponibles, pero la capacidad de generar conocimiento a partir de ellos depende de esta capacidad tácita de reconocer oportunidades. Las asimetrías de conocimiento, no dependientes en primera instancia de recursos financieros pero fuertemente influenciadas por estos, que afectan la capacidad de



analizar y reconocer oportunidades son un tema de investigación complementar a nuestra hipótesis y que puede ser de gran interés para la formulación de políticas públicas dirigidas a promocionar el espíritu de emprendimiento. Así, los negocios digitales están también puestos en el contexto del mundo físico preexistente e investigaciones empíricas recientes muestran que la trayectoria previa del emprendedor y su posición familiar tiene gran relevancia aun cuando no hay necesidad de capital (Dy, 2019 p. 7). Aunque sea técnicamente factible emprender con poco capital financiero parece haber evidencia empírica bien fundamentada de que el capital social tiene un rol relevante y emprendedores con acceso a financiación, redes de contactos, apoyo familiar más capacidades requeridas por el mundo corporativo tienen más posibilidades de crear negocios exitosos (Åstebro & Chen citado en Martínez Dy, 2019 p. 10). En que pese la popularidad de la expresión de que la internet iguala el campo de juego, autores críticos defienden que en realidad el mundo virtual es el espejo de las desigualdades de recursos y oportunidades del mundo real, las estructuras sociales preexistentes determinan así la capacidad de los agentes en acceder conocimiento y, más importante, encaminan su cosmovisión sobre el mundo, incluyendo sus valores sociales, esperanzas y miedos. Mani et al (2013 p. 979), analizando grupos de agricultores con pocos recursos realizó diversas pruebas cognitivas en distintos periodos del año y los peores resultados se dieron en los tests realizados luego antes de la cosecha (cuando hay menos disponibilidad de recursos), sugiriendo correlación entre dificultades financieras y menor capacidad de razonamiento para resolución de problemas. Además de investigaciones microeconómicas empíricas recientes la cosmovisión es un factor sumamente importante y reconocido también en la literatura económica. Marshall (1985 p. 346-7) ejemplifica que el hijo del propietario de una fábrica, creado en el ambiente fabril, irá adquiriendo conocimiento tácito sobre los procesos de producción, formando su visión de mundo como industrial. Schumpeter en el inicio de la Teoría del Desarrollo Económico (1982 p. 25), explicando los flujos de intertemporalidad de la economía clásica, describe la labor del agricultor, que conoce exactamente las cantidades a comprar, los tiempos de siembra, los precios de negociación y el trabajo del panadero, que del mismo modo conoce los procesos de la panadería. Luego Schumpeter propone poner técnicos en estas funciones, lo que generaría una gran parálisis social, pues la experiencia



tácita cuenta. A nivel macro, el autor defendía que cada agente conocía de su actividad específica y la hacía con pequeños incrementos sobre el año anterior.

En el siglo XVIII, Marx (2016 p. 827-30) hace su crítica a la Economía Política mostrando una sociedad dividida entre detentores de medios de producción y los demás. Por aquel entonces, la máquina, las economías de escala y la cooperación entre trabajadores eran la punta de desarrollo del sistema económico y la crítica tenía todo sentido. En los negocios digitales esta misma crítica no tiene tanto sentido analizada desde el ámbito de los recursos necesarios, sin embargo los efectos de las otras formas de capital, como el humano (Becker, 2009 p. 260) y social, pueden igual ser relevantes. Además de los aspectos psicológicos hay también el factor “red de conexiones” que en general tiene tendencia a ser mejor de acuerdo a la posición social del individuo y su familia. Una línea de investigación interesante sería analizar las restricciones en los individuos por medio de corte de género e ingreso familiar dos que llegan a crear negocios digitales.

4.2 El Futuro

Las nuevas industrias suelen tener en sus inicios momentos anárquicos en los cuales los competidores buscan imponer el padrón que será utilizado por todo el mercado. Con la maduración, los modelos de negocio y el capital mínimo requerido para competir pueden cambiar. A depender de la industria es un proceso de años, décadas y algunas veces décadas, como en la industria automovilística. Hay fuerzas centrípetas y centrífugas que se anulan y no hacen tan claro el resultado en el largo plazo, dando lugar a nuevos competidores que ingresan en nichos no explotados o con una tecnología novedosa. Además, hay modelos de negocios en los cuales los efectos de red tienden a estructuras de monopolios naturales con el efecto “el ganador lleva todo” (Rosen, 1981 p. 845-7)

¿Cuál sendero seguirá tomará el ecosistema digital? En el principio de la internet hubo vasta discusión sobre el anonimato y piratería, en especial con relación al



audiovisual. Las principales grabadoras de música, por ejemplo, se reinventaron y tienen canales de vídeo monetizados, si bien el costo del acceso es gratis hay un grado de control de la producción y comercialización que indica que esta gratuidad puede no ser eterna (Anderson, 2005). Más recientemente la emergencia de los NFT (non fungible tokens) demuestra que la concepción de propiedad puede adecuarse al medio digital. La sociedad que emerge de los negocios digitales no es una sociedad anárquica y en la cual el capital haya sido totalmente suplantado. Algunos autores citan como una sociedad mixta, de algún modo post-capitalista (Rifkin, 2014 p. 11-44), pero más bien parece ser una sociedad de innovación más disipada que es siempre rápidamente capturada por empresas innovadoras y bien financiadas. Los virtuales monopolios se forman en meses cuando llegan a un punto de crecimiento exponencial, pero también son suplantados rápidamente por otro monopolio. La idea de inestabilidad inherente al sistema capitalista, siempre en búsqueda de un nuevo equilibrio económico, presente en Marx y Schumpeter, es aún más cierta en el ambiente de los negocios digitales.

Direccionando al objetivo central de este trabajo, que es la creación de un negocio con bajo requerimiento de capital, es importante investigar como la maduración de la llamada economía digital, con grandes empresas en posiciones dominantes podrían limitar la capacidad de creación de nuevos negocios. Estas empresas son fuentes de innovación y progreso, pero a la vez detienen tal proporción del mercado en sus rubros que pueden llegar a ser una fuente de dificultad para nuevos entrantes. Tres ejemplos de evidencias de los últimos años pueden ser destacados:

Los marketplaces empezaron como plataformas que unían vendedores y compradores, como en un típico mercado medieval en el cual los individuos llevan su producción al comercio y discuten libremente los precios y condiciones. Las plataformas se limitaban a cobrar comisiones sobre ventas y retirar anuncios que no cumplieran con los términos y condiciones, pero en últimos los años colocaron cada vez más trabas al contacto directo entre comprador y vendedor y fueron migrando a un sistema en lo cual la percepción del consumidor y su relación con la marca está ligada al marketplace, y no al



negocio que efectivamente vendió el producto. Los contactos por correo, pagos, envíos y todo el control de la operación suele quedarse a cargo del marketplace (Cutolo & Kenney, 2019 p. 26-28). Si bien un emprendedor puede lanzar allí un producto novedoso con gran éxito en ventas es probable que este éxito no se traslade a su marca particular o a su propio sitio web - aunque en todo caso las ventas pueden servir de capital para invertir en publicidad online a su propio sitio. Este proceso de consolidación de los marketplaces, que representan 80% del comercio electrónico en el mundo, tendrá consecuencias inciertas sobre los pequeños negocios. En contrapartida, la emergencia de marketplaces de nicho son oportunidades para pequeños negocios y la intensa competencia entre estas grandes plataformas en algunos países, potencializada por empresas integradoras especializadas de publicar el producto en todas las plataformas - alejan temores de monopolios naturales por efectos de red.

Un segundo punto de atención son los cambios en la publicidad online. Desde su emergencia al inicio de los años 2000 se caracteriza por ser personalizada, sin grandes economías de escala, sin barrera de entrada, con posibilidad de rápida mensuración y corrección, lo que tiene suma importancia para rentabilizar cada centavo invertido. Sin embargo, la publicidad online está conformada por un oligopolio derivado de efectos de red, con pocas grandes empresas con posiciones dominantes - Google en búsquedas y Facebook en redes sociales. Si estas empresas alteran sus reglas, por ejemplo dando grandes descuentos de CPC (coste por clic) para inversiones superiores a determinado monto, o por otro lado pusieran una barrera de inversión mínima como forma de limitar la cantidad de anunciantes para ganar más usuarios, los pequeños negocios se verían fuertemente afectados. Debido a los grandes encadenamientos que estas empresas tienen sus acciones son monitoreadas por órganos de defensa de la competencia, pero aún es incierto cuáles reglas podrían ser consideradas en contra el buen funcionamiento del mercado y cuáles serían legítimas dentro de la estrategia comercial.

Un tercer elemento es la capacidad de internet, y especialmente los marketplaces, generar desintermediación de la cadena de negocios, que puede llevar al desaparecimiento



de muchas áreas que tradicionalmente son ocupadas por pequeñas empresas. Las fábricas pueden lanzar sus productos directamente por medio de los marketplaces, sorteando comercio mayorista y minorista. Además, manejando gran cantidad de datos y preferencias de los consumidores los propios marketplaces pueden lanzar nuevos productos, utilizando las tendencias generadas por sus vendedores como pruebas de mínimo producto viable. Esta misma tendencia puede generar efectos positivos a los pequeños negocios al viabilizar la creación de marcas propias.

Mirar al futuro en un sector que se desarrolla y reinventa de forma tan rápida y disruptiva es un desafío que conlleva gran nivel de incertidumbre, así el rol que las fuerzas centralizadoras y descentralizadoras tendrán frente al ecosistema de negocios digitales es incierto. Por el momento parece haber por mucho tiempo largas oportunidades para la creación de negocios digitales, pero los efectos del modelo “el ganador lleva todo” (Rosen, 1981) que emerge por el alcance nacional (o global) de los negocios online es un punto importante a monitorear en los próximos años y también un buen tema para futuras investigaciones.

4.3 Limitaciones de nuestra hipótesis para las grandes empresas

El imaginario de la empresa que nació en el garaje y se convirtió en una gran corporación es particularmente fuerte en los negocios tecnológicos (Chip, 2012 p. 5-6), sin embargo para que un emprendimiento chico crezca rápido hasta volverse una “gacela” o “unicornio” comúnmente es necesario aportes de capital, como describe Porter (2016) acerca del crecimiento de Alibaba. Estos sectores tienen un premio relevante por el liderazgo del mercado y para el primer entrante (Laudon, 2017 p. 30), debido a los beneficios de red generados entre usuarios, formando monopolios temporales. En un ambiente altamente competitivo y con la idea de que hay que crecer más rápidamente, incluso cuando la empresa ya tiene una operación grande, hay la presión de seguir buscando mercado, como muestra Stone (2014) sobre el caso de Amazon. Muchos inversores tienen el foco



exclusivo en crecimiento y en la capacidad de generar ganancias en el futuro, mientras la empresa consume enorme cantidad de capital. Reportar dividendos tempranamente puede ser una señal que ya no hay tantos nuevos mercados a crecer (Damodaran, 2007 p. 447-48) Un ejemplo de esta política de absorción de capital es las políticas de dividendos de las grandes tecnológicas. En su formulario anual al regulador del mercado bursátil estadounidense (SEC) de 2018, Google resaltó que “nunca declaró o pagó dividendos por acciones y que no espera pagar en un futuro previsible”. En *Cómo Google Funciona*, Schmidt & Rosenberg (2014) describen cómo las grandes tecnológicas están en una lógica de capturar el valor futuro del usuario y los efectos de red a través de investigación y desarrollo en la creación de nuevos productos y modelos, creando barreras en mercados aún inexistentes. Los negocios de crecimiento acelerado necesitan otra metodología de análisis y por esto no están abarcados por nuestra hipótesis.

Para Aldrich & Ruef (2018 p. 20-25) la cantidad de publicaciones académicas sobre unicornios revela un sobredimensionamiento de esta línea de investigación, que debería ser corregida en favor de las empresas que crecen y generan ganancias de forma más tradicional. La existencia de éxito de estas empresas con mucho capital es una variable independiente, sin correlación con el objetivo de esta investigación, de modo que su existencia no invalida la propuesta de este trabajo.

4.4 Sugerencias para futuras investigaciones

Este trabajo tuvo el mérito de buscar sistematizar un pensamiento y tendencia creciente en las investigaciones sobre emprendimientos y negocios digitales. Dado que es una línea de investigación dinámica y cambiante, una de las posibilidades para futuras investigaciones es validar la misma hipótesis pasados diez o veinte años. Es posible que los cambios drásticos en el ecosistema digital reporten resultados muy distintos. Nuestro trabajo fue pensado en un contexto de países de ingresos medios, la validación de la hipótesis en contextos de países con ingresos bajos y altos puede resultar en diferencias significativas, pues las variables como acceso a capital, precio de mano de obra, acceso a tecnología y el



propio estándar tecnológico exigido por la competencia es distinto en cada uno de estos casos.

En foco del presente trabajo fue buscar un abordaje general que fuese capaz de describir un movimiento amplio generado por las transformaciones del comercio electrónico. Como sugerencia para investigaciones futuras, la aplicación de los conceptos con una metodología de estudio de caso, analizando algunos emprendimientos digitales en profundidad, puede generar nuevas líneas de desarrollo en el tema.

5. EMERGENTES DE LAS ENTREVISTAS

Este trabajo fue elaborado con el método exploratorio y soporte de jurado de expertos. Presentamos las variables que generan las condiciones técnicas que posibilitan validar nuestra hipótesis y formulamos una identidad general, que busca sintetizar las ideas desarrolladas. El cuestionario de jurado de expertos fue respondido por investigadores reconocidos en el tema, de distintas universidades y países. El campo de respuesta era descriptivo, sin limitación de caracteres. Con matices, todos estuvieron de acuerdo o parcialmente de acuerdo con los cuatro ejes que forman nuestra hipótesis.

Sigue la tabla de respuestas al cuestionario y luego, los comentarios detallados de cada experto. Optamos por no desarrollar porcentuales en los análisis de las respuestas porque nuestra investigación contiene respuestas abiertas y cualitativas, como preconiza la metodología de expertos, además de que la formulación de la muestra no fue estadísticamente ponderada.



Tabla 5

Respuestas de los expertos:

Experto	Publicidad	Costos y Barreras	Expansión del Mercado	Productividad y Automatización	Hipótesis
Abdullah Ballı	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo
Michael Zisuh Ngoasong	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo
Hasnain Zaheer	De Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo
Sascha Kraus	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo
Abraham K. Song	De Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de Acuerdo
K. Izzrech	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
Craig Standing	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
Xiaohong He	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo
Eva Hagsten	De Acuerdo	Neutral	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo
Daniel L. Rubinfeld	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
Shane Mathews	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
Paul Watson	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
Erkko Autio	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
G. Sevón	De Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo
Carsten Sorensen	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo

Fuente: elaboración propia con base a respuestas del cuestionario del “Adjunto I”

Sobre la publicidad hay concordancia sobre sus menores barreras de entrada y capacidad de segmentación. Ocho expertos hicieron comentarios adicionales. Para Michael Ngoasong, investigador del Reino Unido, el hecho del cobro ser realizado por



clic/visualización (en lugar de un costo fijo predeterminado) es uno de los ejemplos más representativos de la diferencia de la publicidad en línea con relación a la tradicional. El experto Hasnain Zaheer, de la Macquarie Business School en Australia, analiza que la “democratización efectivamente existe, pero es parcial y solo relativamente mejor que las empresas físicas”. En su visión “el marketing no es solo la creación de campañas publicitarias, sino también el desarrollo de estrategias de marketing, que requiere habilidades aprendidas que deben adquirirse, ya sea a través de una educación avanzada costosa o mediante la contratación de un consultor / empleado.” El experto Sascha Kraus, de la École Supérieure du Commerce Extérieur, Francia, comenta estar de acuerdo en líneas generales, pero también considera “que aún hay riesgo de pérdida de capital en los anuncios PPC (pago por clic)”. De hecho, la capacidad de mensuración en tiempo real proporciona herramientas para realizar cambios, pero si sostenidamente los cambios no dan el resultado esperado, por ejemplo porque el producto no es competitivo aun cuando bien promocionado, esta promoción puede llevar a pérdidas y ser igual de ineficaz que la publicidad tradicional. Aun así, cabe resaltar que la capacidad de prueba y cambio es mayor y demanda menos recursos. Kamilia Izzrech, investigadora de la Universidad de Biskra, Argelia, resalta que la publicidad online puede ser aún menos costosa cuando se agrega la capacidad de viralización. Craig Standing, de la Universidad Edith Cowan, Australia, es más escéptico y asevera que está de acuerdo con el eje, pero aunque “puede ser relativamente barato anunciar en línea, se necesita mucho conocimiento y experiencia para aparecer en los primeros puestos de los motores de búsqueda. Si lo hace usted mismo, tendrá que dedicarle muchas horas. Pero aun así, al menos existe una posibilidad.” El Xiaohong He de la Universidad de Quinnipiac, Estados Unidos, agrega que se puede considerar además la capacidad de atención por chat en línea y las evaluaciones de clientes como forma de marketing, sin costo adicional. El experto Shane Mathews, de la Universidad Tecnológica de Queensland-Australia, está de acuerdo y considera que la publicidad posibilita a empresas pequeñas explotar nichos de mercado, incluso internacionalmente. Por último, el experto Carsten Sorensen de la London School of Economics, es más ponderado y considera que esta democratización generada por la publicidad está siempre a prueba por los constantes cambios de reglas de las plataformas



de anuncios.

Nuestro segundo eje, sobre costos fijos, servicios bajo demanda y barreras de entrada tuvo nueve concordancias de expertos que decidieron hacer desarrollos adicionales y dos divergencias, sin comentarios adicionales. Ngoasong acrecienta que este segundo eje tiene una capacidad de aplanar las posibilidades, y que “pagar por uso es una forma de obtener ganancias anormales a partir de costos fijos bajos”. Hasnain está de acuerdo en forma general, pero cita los trabajos de Martinez Dy, discutidos en el capítulo de los limitantes de nuestra hipótesis, como un elemento para mostrar escepticismo con la idea de ambiente de negocios totalmente plano: “la ventaja del bajo costo es solo parcial, ya que las habilidades técnicas y el acceso a la educación funcionan como una barrera de entrada. Si fue tan democrático y de bajo costo, ¿por qué todavía vemos solo fundadores digitales de élite con educación universitaria en su mayoría?” Kraus considera que “es cierto que la mayoría de la infraestructura se puede escalar”, pero aclara que “los costos fijos no son cero y representan (más bajos pero aún) una barrera de entrada.” Song pone atención que si bien los servicios bajo demanda eliminan costos fijos pueden representar otros costos, por ejemplo, las plataformas de comercio electrónico que cobran un porcentaje fijo sobre las ventas realizadas. Izzrech, además de estar de acuerdo, expone que “existen cambios en la estructura de costos fijos y barreras siempre que hay una nueva solución tecnológica a través de las TIC y eso hace que estas nuevas tecnologías sean muy atractivas, sin embargo invertir en ellas depende de la capacidad de innovación del gerente y la situación financiera de la empresa.” Standing propone que “en general, el negocio digital no depende de tiendas físicas o tiendas y, por lo tanto, es más económico de configurar. Sin embargo, el espacio en línea es muy concurrido, por lo que es difícil destacar y ser visto. Como consecuencia, el negocio digital requiere una mayor innovación para tener una ventaja competitiva.” Por su parte, Xiaohong He está de acuerdo que el costo para lanzar un negocio digital es menor que su contraparte física. Eva Hangsten muestra discordancia parcial, sin agregar ningún motivo específico. Shane Mathews considera que “los costos más bajos permiten a las empresas hacer más, enfocarse mejor y comprender el impacto con mayor precisión. Seguro que ha bajado la barrera de entrada”. Por último, para el experto Carsten Sorensen está de acuerdo en que la barrera de entrada es mucho menor, pero considera los impactos



en la oferta de negocios, productos y servicios, así, es posible que esta menor barrera de entrada disminuya el impacto que cada negocio puede ser. El experto pone como ejemplo la dinámica similar en el negocio de la música, comentando que cualquiera con una computadora portátil puede hacer música, pero esto no significa que sea más fácil ser un músico exitoso.

El tercer eje de nuestra hipótesis es que los negocios digitales tienen un alcance de mercado más grande, permitiendo nuevas oportunidades para nichos especializados y para nuevas ideas. Todos los expertos estuvieron de acuerdo, uno condicionalmente, y seis realizaron desarrollos adicionales a la hipótesis. Ngoasong considera que “la expansión del mercado potencial es real y observable. Sin embargo, el margen no está garantizado porque no es seguro que la gente vaya a comprar.” Kraus agrega que el desafío es alcanzar “en el mercado un nicho potencial que resulte en un rendimiento relevante.” Song pone énfasis en que la inserción internacional para pequeños negocios no es tan clara para comercializar productos, pero estas aún pueden beneficiarse por medio de las compras de insumos en el mercado global: “Alibaba y eBay muestran algo de comercio internacional, pero las pequeñas empresas atienden principalmente a los mercados nacionales. Creo que más que vender en el extranjero, las pequeñas empresas adquieren productos y servicios en el extranjero a un costo menor que venden en sus mercados nacionales.” Izzrech considera que la hipótesis de mayor mercado potencial es “realista y mensurable”. El experto, Standing opina que el mayor alcance del mercado también representa más competencia y agrega que “el éxito empresarial ahora depende de la capacidad innovadora más que de un nicho geográfico.” La experta Eva Hagsten pondera que esta expansión potencial de mercado depende del tipo de producto o servicio. El experto Shane Mathews considera que esta es una dinámica real y observable desde hace algunos años. Si tiene un punto de venta único, ahora tiene una forma de llegar y comunicarse con el mercado. El experto Carsten Sorensen pone atención a la dinámica de la transformación digital, y alberga simultáneamente dos puntos de vista paradójicamente contrapuestos. Aunque sea más fácil para las pequeñas empresas encontrar una gran audiencia global para un producto o servicio de nicho pequeño, es casi imposible encontrarlo en un mar de ofertas de nicho



exactamente iguales.

El cuarto y último eje de nuestra hipótesis está basado en el aumento de productividad generado por la digitalización y automatización, que aunque sea un fenómeno transversal a toda la sociedad está más presente en los negocios digitales. Dos expertos estuvieron parcialmente de acuerdo y los demás estuvieron totalmente de acuerdo. Nueve hicieron desarrollos adicionales. Ngoasong considera que este eje de la hipótesis es “real y relevante”. Hasnain, además de estar de acuerdo, asevera que este aumento de productividad “está moderado por las habilidades individuales. Además, la tecnología digital fomenta la distracción, lo que a veces puede obstaculizar más que ayudar.” Kraus estuvo solo parcialmente de acuerdo, argumentando que la mayor productividad digital “puede golpear el cuello de la botella si están involucrados algunos elementos físicos del proceso (por ejemplo, empaque, logística, etc.)”. Este punto implica la discusión que la validez de la hipótesis se hace más fuerte en los negocios puramente digitales, que pueden eludir al máximo los elementos físicos, como la logística. Izzrech se muestra de acuerdo con el eje, pero pone énfasis a la necesidad de capacidad gerencial para usufructuar esta mayor productividad potencial. Por último, Standing diferencia lo cuanto los negocios pueden ser vistos a partir de sus modelos y capacidad de procesar datos, en contraposición a los pequeños negocios físicos, cuyo diferencial es la ubicación. La experta Eva Hagsten considera que este aumento de productividad depende del capital humano, el capital y el tipo de producto. Shane Mathews considera que la automatización todavía se encuentra en una etapa híbrida. De todo modo, asevera que este es un mecanismo increíblemente eficiente para reducir los costos y aumentar la efectividad. Carsten Sorensen, está de acuerdo, pero remarca los efectos colaterales y la importancia de lidiar con la atención al cliente desordenada. En las ventas minoristas de ropa, por ejemplo, las devoluciones son un problema, quebrando la automatización del flujo de venta.

Por último, fue solicitado a los expertos una evaluación general del conjunto de la hipótesis, con los cuatro ejes. Hasnain estuvo parcialmente de acuerdo, sin comentarios adicionales. Todos los demás se mostraron de acuerdo, cinco de los cuales hicieron



desarrollos adicionales. El experto Abdullah Balli, de la Universidad Suleyman Demirel en Turquía, agrega que el proceso de desarrollo del ecosistema digital se potenciará en los próximos cinco años como efecto también de las consecuencias económicas y sociales del COVID-19. Ngoasong enfatiza que aunque la hipótesis sea válida en potencialidad depende además de otros factores para ser verificada en la práctica, dependiendo “de si el negocio está orientado al servicio (en cuyo caso es cierto) o al producto (en cuyo caso los costos de logística y distribución local pueden reducir los ahorros de los bajos costos digitales).” El tercer experto, Sascha Kraus, considera la hipótesis “probablemente verdadera”, pero ve más relevancia en las potencialidades de los ejes individuales trabajados. Abraham Song también opina en el sentido de que la hipótesis es válida de forma amplia, pero la intensidad de la verificación en la práctica es influenciada también por otros factores, por ejemplo cuál producto está siendo comercializado. Para él, “los desarrolladores de aplicaciones (pequeñas empresas) se han beneficiado mucho del acceso al mercado global. Pero también creo que muchas pequeñas empresas desaparecieron debido a la digitalización, que ha intensificado la competencia.” En el mismo sentido abordado en el capítulo de limitantes de esta hipótesis, el experto también opina que el rol de las grandes plataformas y marketplaces en el manejo de datos puede hacer inviable mercados operados por pequeños negocios: “considere cómo Apple o Amazon tienen toda la información sobre los propietarios de pequeñas empresas en sus plataformas. Podrían llevarse fácilmente a sus clientes o dañar su dependencia de la plataforma al aumentar las tarifas.” Kamilia Izzrech se manifiesta que está totalmente de acuerdo y que “el espíritu emprendedor es la base para llegar tan lejos con las ideas creativas”. Los expertos Daniel Rubinfeld, Shane Mathews y Paul Watson enfatizaron que están “totalmente de acuerdo”. Por último, el experto Carsten Sorensen está de acuerdo, pero al mismo tiempo agrega que las posibilidades de gran éxito son menores (debido a la competencia entre múltiples pequeños negocios).

En líneas generales, los expertos estuvieron de acuerdo con los ejes y la hipótesis de este trabajo. Las divergencias se dieron con relación a los niveles esperados de correlación y causalidad, pero no hubo negativa de las premisas.



6. CONCLUSIONES

El acelerado crecimiento del comercio electrónico en la última década llevó el tema emprendedorismo digital a un nivel creciente de importancia en la vida económica. La investigación académica sobre el tema también ha crecido, buscando entender motivaciones, variables intrínsecas y diferencias centrales con relación al emprendedorismo tradicional. Esta probablemente será una tendencia global por décadas, a raíz del proceso de crecimiento y consolidación del comercio electrónico en todo el mundo. En el sentido común, Schumpeter sin duda es un autor de base para analizar startups de alto crecimiento y unicornios, sin embargo, para la mayor parte de los emprendimientos la perspectiva de Kirzner sobre el proceso de generación de ideas e identificación de oportunidades se ha mostrado más adecuada, trayendo implicaciones prácticas sobre la importancia de educación, cultura y conocimiento tácito del individuo para así tener la capacidad de crear o aprovechar oportunidades.

Como se ha demostrado en el transcurso de este trabajo, el capital no es el elemento central y definidor para creación de un negocio digital, visto que los costos iniciales de inversión son mucho más bajos, la posibilidad de crecimiento es mayor y escalable, influenciado por servicios bajo demanda en la nube. Hay más posibilidades de mercado a explotar, con nichos donde la competencia es menor. La publicidad en línea no suele tener costos fijos o un largo periodo de maduración, permitiendo simultaneidad entre inversión y ventas en el flujo de caja. La automatización y las aplicaciones integradas a los servicios en la nube para solución de actividades cotidianas posibilitan que la mano de obra pueda ser más productiva y entonces mismo un negocio con equipo pequeño puede estar orientado a crecimiento y no a subsistencia personal del fundador. En síntesis, la disminución de costos iniciales y la velocidad de rotación del capital invertido permiten que los negocios en línea puedan funcionar y crecer con bajos requerimientos de capital en comparación a los negocios físicos con estructuras semejantes.



Dentro de los ejes trabajados para construcción de nuestra hipótesis, se puede resaltar que el alcance del comercio electrónico es un gran catalizador de nuevas ideas y productos de nicho. Por otro lado, la desintermediación generada por afecta los pequeños negocios, en muchos casos intermediarios de venta minorista. Si bien esto es un riesgo, representa también una oportunidad. Anderson (2011) detalla toda la “nueva revolución industrial de los *makers*” en libro dedicado al tema, ejemplificando como la digitalización y comercio electrónico generan nuevas oportunidades para pequeños negocios trabajar la fabricación de un producto, de la idea a la comercialización. Con el modelo de marketplaces y grandes plataformas, el aumento de alcance de mercado para trabajar productos de nicho es aún más pronunciado, así como la importancia de trabajar identidad de marca y diferencial de producto. Por su vez, la publicidad por internet sigue como un reductor de barreras y facilitador para emprendimientos con poco capital mientras mantenga su característica de usar costo por acción (clic, visualización, compra) como forma de compra, sin importar el cambio de empresa o medio dominante. Por otro lado, el costo crecimiento sostenido del costo por clic es un riesgo a monitorear, ya que puede llegar a un momento en lo cual los anuncios solo sean rentables cuando analizados en una estrategia de marketing a largo plazo, o sea, rompiendo a temporalidad de inversión en publicidad y ventas que existe actualmente. Otra tendencia importante es la automatización y la predominancia del acceso a un bien o servicio con relación a la propiedad, que es un fenómeno que debe seguir en crecimiento. Estos procesos transforman inversión inicial, costos hundidos y barreras de entrada en servicios pagos por uso, fraccionado según la cantidad consumida. Para el futuro de estas variables, es interesante estar atento a los desarrollos en publicidad, la creciente tendencia de internacionalización y centralización del comercio electrónico, con el rol predominante de las plataformas de marketplaces y la integración vertical de las grandes tecnológicas. La expansión de la digitalización en la economía puede incorporar para los negocios físicos ventajas en disminución de costos y barreras, como el mayor uso de publicidad online para atraer clientes segmentados al punto de venta o el uso de CRM y otros sistemas pagos por uso.



Buscamos en este trabajo desarrollar un aporte más estructurado y con fundamento teórico al emprendedorismo digital, que aún es comúnmente tratado con voluntarismo en el debate público. Nuestra hipótesis inicial tiene defensores y detractores por principio y ex-ante, pero en la realidad los fenómenos tienen correlaciones y causalidades más matizadas y como se ha demostrado, la hipótesis es bastante robusta en su adherencia a la realidad. Además de validar la hipótesis, el mérito de este trabajo es unir fenómenos y procesos socioeconómicos y tecnológicos que a menudo son estudiados separadamente - como la emergencia de la computación en la nube y los softwares como servicios, el creciente uso de publicidad en línea, el comercio electrónico y la transformación digital - e integrarlos para analizar el impacto en pequeños negocios.

Al tratarse de temas emergentes y en movimiento hay siempre la dificultad de lidiar con la información disponible y con la velocidad de los cambios. Realizamos una amplia revisión de investigaciones sobre emprendimientos digitales publicadas en revistas académicas, formulamos la hipótesis de este trabajo y entonces utilizamos el método de jurado de expertos, invitando a los investigadores que han trabajado en el tema en los últimos años. La validación de expertos radicados en varios países, estudiando el tema bajo distintas perspectivas, muestra la resiliencia de nuestra hipótesis inicial. Integrando los ejes delineados en el trabajo buscamos una identidad general, que busca captar el proceso en una forma matemática cumpliendo los objetivos de facilitar el entendimiento y visualización y, principalmente, permitir que este mismo trabajo se pueda probar en diferentes regiones y en tiempos distintos.

Como sugerencia de políticas públicas, el capítulo de limitantes de nuestra hipótesis expone fallas de mercado y de oportunidades intergeneracionales que podrían ser objeto de acción por parte de los gobiernos. En especial, la formación del capital humano es el vector central para fomentar el surgimiento de nuevos emprendimientos digitales en el largo plazo. Los efectos generados por fallas institucionales en proveer educación y oportunidades son largamente documentados (Acemoglu & Robinson, 2012) y en un ecosistema centrado en ideas, creatividad y capital humano, este es el punto más relevante



para formuladores de políticas públicas (Singer & Senor, 2015 p. 88). Una segunda recomendación es el cuidado con generar ecosistemas que neutralicen los efectos de red, formadores de monopolios naturales, la creación de estándares inter operables entre diferentes plataformas.

Schumpeter publicó *La Teoría del Desarrollo Económico* en 1911, con un tono optimista acerca de la destrucción creativa. En *Capitalismo, Socialismo y Democracia*, publicado en 1942, el tono es más pesimista acerca de la capacidad de emprender, reflejando el proceso de concentración de grandes conglomerados en el proceso de las Grandes Guerras Mundiales. Por las barreras de entrada y niveles técnicos del momento, el autor consideraba que las innovaciones disruptivas vendrían de adentro de las grandes empresas. La compleja trama de fuerzas centrípetas y centrífugas que han moldeado la historia del desarrollo económico adentran a la década de 20 de este siglo con un escenario en lo cual el conocimiento y el invento son nuevamente protagonistas.

El objetivo central de este trabajo fue desarrollar una propuesta que abarque la teoría para explicar un fenómeno que es casi sentido común en los tiempos actuales, repetido sin meditar y en general visto fuera de perspectiva. Toda abstracción teórica se revela al final con más matices cuando puesta en práctica, pero su fortaleza reside en seguir siendo explicativa del fenómeno real, como consideramos que esta hipótesis es.



ADJUNTO I - Cuestionario Aplicado

Descripción y preguntas del cuestionario aplicado a los expertos, en inglés. El cuestionario tiene una explicación inicial sobre la hipótesis y es compuesto por una pregunta para cada eje investigado (cuatro en total) y una pregunta final validadora de la hipótesis.

Capital and Digital Entrepreneurship

This questionnaire is part of the final work of the master's in technology-based business administration at the University of Buenos Aires and is aimed at experts in e-commerce, ICTs, and digital businesses, with five open questions. We hypothesize that it is possible to create e-commerce businesses with a much lower capital need than a physical store would cost, because all the costs are on demand and the marketing is due to segmented online advertising, without minimal costs and entry barriers. With well-structured ads and a minimum viable product the business could start to bring in gains from the moment it becomes operational.

Some definitions:

We define digital businesses as all businesses that sell physical or digital products via the internet, without a physical location.

Our hypothesis is focused on the ability to start a business and take the annual turnover of US \$ 500.000,00. We understand that at the time of scaling the business model it is very likely that there will be a need for capital, but this is not the focus of this work.

Our research was carried out in middle-income countries, mainly Brazil and Argentina, with US \$ 18,000.00 per capita PPC. Conditions may vary in low-income countries (less than US \$ 10,000) or high-income countries (more than US \$ 30,000). Even so, we consider that the central idea remains valid with some adjustment of values.



I - ONLINE ADS

The first axis of our hypotheses is the use of digital marketing, especially the PPC (pay per click) links, democratizing the dissemination of products and services without the need for major previous investments. PPC Advertising paid generally has no entry fees or economies of scale, advertisements can be measured and modified in real-time. Tooling A / B tests can make continuous improvements better. The central postulate of this axis is that sales and costs in online advertising are simultaneous, without the need for major initial investment before having results.

1. Regarding online advertising, do you consider that this effective democratization exists and is relevant?

II - FIXED COSTS AND ON DEMAND SERVICES

The second pillar of our hypothesis is based on the fact that entry costs and fixed costs are much lower in digital businesses.

In recent years, with the great trend of using platforms, software, and systems as a service, the infrastructure on which a digital business is based is cheaper - and even with the possibility of using technology frontier products paying only a fraction by use. This applies to virtual store platforms, e-mail marketing, and various other specific services for websites.

This axis postulates that the possibility of paying for the digital infrastructure per use, without high initial costs and entry barriers, makes it possible to create the technical part of a digital business with very low investment.

2. Do you consider that changes in the structure of fixed costs and barriers to entry exist and are flatters for the diffusion of the best technologies?



III - POTENTIAL MARKET

The third axis of our hypothesis is that the market reach that digital businesses can have is much larger, being at least national, and makes it possible to add critical mass with niche products and services, with less competition and a higher margin.

This is the case of large-sized clothes, large women's shoes, equipment for sports not practiced in the country, ethnic themes, etc. As well as it is a market possibility for products of own manufacture or by artisans as well as for services provided by digital means.

3. Do you consider that the expansion of the potential market described is real and observable?

IV - PRODUCTIVITY

The fourth axis of our hypothesis is the increase in individual productivity generated by automation, outsourcing of services and processes, contracting apps, and small services ("gigs").

This increase in productivity enables a small team to manage a much higher sales/turnover volume than the same number of people could do in physical stores. Even, depending on the type of business, a single person can manage a turnover that allows you to accumulate capital and grow.

4. Do you think this movement of high productivity and automation is real and relevant for the expansion of digital businesses with low capital?

5. Based on your experience as a researcher, what level of agreement/disagreement do you



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



express to the central hypothesis of this questionnaire, which is the possibility of creating digital businesses with growth capacity using little capital from the four axes exposed in the previous questions?



REFERENCIAS

Acemoglu, D., & Robinson, J. *Por Que As Nações Fracassam*. São Paulo, SP: Alta Books

Adolpho, C. (2008) *Os 8ps Do Marketing Digital*. São Paulo: Novatec

Adolpho, C. (2011) *Ijumper; O Novo Empreendedor da Economia Digital*. São Paulo: Novatec

al-dwairi, Radwan & Tweit, Nadia & Zyout, Kholood. (2018). Factors Influencing Cloud-Computing Adoption in Small and Medium E-Commerce Enterprises in Jordan. 73-78. 10.1145/3230348.3230370.

Aldana, M., Betsy, C. (2014). Marketing digital y Métricas. Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0752_MartinAldanaBC.pdf

Aldrich, H., & Ruef, M. (2018). Unicorns, Gazelles, and Other Distractions on the Way to Understanding Real Entrepreneurship in America. *Academy of Management Perspectives*. doi:10.5465/amp.2017.0123

Anderson, Chris. (2011) *Makers: The New Industrial Revolution*. New York: Crown Business

Anderson, Chris. (2017) *A Cauda Longa*. São Paulo Actual; 1ª ed

Anderson, Chris. (2005) *Free: O Futuro dos Preços*. São Paulo: Elsevier

Anwar, Muhammad Naveed & Daniel, Elizabeth. (2017). The Role of Entrepreneur-Venture Fit in Online Home-Based Entrepreneurship: A Systematic Literature Review. *Journal of Enterprising Culture*. 24. 10.1142/S0218495816500151.

Banco Mundial. (2019). *Ecommerce Development: Evidence From China*

Barreira, J., Dhliwayo, S., Luiz, J., Naude, W., Urban, B. (2008) *Perspectives in Entrepreneurship: A Research Companion: Book 1: Frontiers in entrepreneurship*

Baumol, W. J. 1968. Entrepreneurship in economic theory. *American Economic Review* 58 (2): 64-71

Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago press.

Blank, S., & Dorf, B. (2014) *Start Up: Manual Do Empreendedor: O guia passo a*



passo para construir uma grande empresa. São Paulo: Alta Books

Bohrer, F., & Dib, L. A. R., (2014) *O Processo De Internacionalização De Empresas De Comércio Eletrônico Sob O Olhar Comportamental: Estudo Longitudinal Dos Casos Mercadolivre E Ebay.* Revista Alcance, v. 21; n. 01 Jan./Mar.-2014

Cabero, J., Llorente, C. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Eduweb. Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación. 7. 11-22.

Calligaris, S., C. Criscuolo & L. Marcolin (2018), "*Mark-ups In The Digital Era*", Oecd Science, Technology And Industry Working Papers, No. 2018/10, Oecd Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4efe2d25-en>.

Chip, H., Dan, H. (2011) *The myth of the garage: and other minor surprises.* New York: Ed Currency

Costa, J. E. (2017) *Sem Limites: Da Pequena Loja De Sapatos Ao Maior E-commerce Da América Latina.* São Paulo, SP: Editora Gente

Coyle, D. (2019), *Do-it-yourself Digital: the Production Boundary, the Productivity Puzzle and Economic Welfare.* *Economica*, 86: 750-774. <https://doi.org/10.1111/ecca.12289>

Cornière, Alexandre. 2016. "Search Advertising." *American Economic Journal: Microeconomics*, 8 (3): 156-88. DOI: 10.1257/mic.20130138

Cutolo, D., & Kenney, M. 2019. Dependent Entrepreneurs in a Platform Economy: Playing in the Gardens of the Gods. BRIE Working Papers, 2019-03.

Damodaran, A. (2007), *Avaliação de Empresas.* 2 Edição. São Paulo. Ed: Pearson

Deshmukh, S.P., & Thampi, G. (2014). *Transformative Effect Of E-commerce And M-commerce On National Productivity In India.*

Dai, R., Zhang, X. (2015) E-commerce Expands the Bandwidth of Entrepreneurship

Davidson, E., Vaast, E. (2010). Digital Entrepreneurship and Its Sociomaterial Enactment. 1 - 10. 10.1109/HICSS.2010.150.

Deakins, D. and Freel, M. (2009) *Entrepreneurship and Small Firms.* 5th Edition, McGraw Hill, New York.

Diamandis, P. H., Kotler, S. (2016) *Abundância: o futuro é melhor do que você*



imagina. São Paulo:Alta Books

Dy, Angela. (2019). Levelling the playing field? Towards a critical-social perspective on digital entrepreneurship. *Futures*. 102438. 10.1016/j.futures.2019.102438.

Eduardsen, J. (2018), "Internationalisation Through Digitalisation: the Impact of E-Commerce Usage on Internationalisation in Small- and Medium-Sized Firms", van Tulder, R., Verbeke, A. and Piscitello, L. (Ed.) *International Business in the Information and Digital Age (Progress in International Business Research, Vol. 13)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 159-186.
<https://doi.org/10.1108/S1745-886220180000013008>

eMarketer. (2020). *Global E-commerce Report 2020*

Fadila, O. & Samer, El H. (2018). Assessing e-commerce productivity for French micro firms using Propensity Score Matching. *Economics Discussion Papers*, No 2018-66, Kiel Institute for the World Economy.
<http://www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers/2018-66>

Ghezzi A., & Cavallo, A. (2020) Agile Business Model Innovation In Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches, *Journal Of Business Research*, Volume 110, 2020, Pages 519-537

Goldfarb, Avi. (2014). What is Different About Online Advertising?. *Review of Industrial Organization*. 44. 10.1007/s11151-013-9399-3.

Hyrkäs, K., Appelqvist-Schmidlechner, K., Oksa, L. (2003). Validating an instrument for clinical supervision using an expert panel. *International journal of nursing studies*. 40. 619-25. 10.1016/S0020-7489(03)00036-1.

Institute of International Finance - IIF (2019). *Global Macro Views –Retail Employment and the US Labor Market*

Janal, D. S. (1996) *Como Fazer Marketing Na Internet*. Rio De Janeiro: IBPI Press

Jennings, D.F. 1994. *Multiple perspectives of entrepreneurship*. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Company.

Johansson, T. (2013). *Defining An Implementation Project For A Cloud Based Enterprise Pos System*

Kanu (2018) *Benefits And Barriers Of Entrepreneurial Ventures- A Literature*



Review Point Of View. International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation
Vol.1, No.1, pp.27-48, 2018

Kirzner, Israel M. (2009) The Alert And Creative Entrepreneur: A Clarification. Small Bus Econ (2009) 32:145–152 Doi 10.1007/S11187-008-9153-7

Kuratko, D. F., 2016. Different Entrepreneurial Ventures for Greater Societal Value: A Portfolio Approach to Assist Public Policy. The Antitrust Bulletin, 61(4), pp. 546-560.

Laudon, K. C. (2017) *E-commerce: Business, Technology, Society* United States Ed Edition

Lee, Ming-Chang. (2015). Building Cloud Enterprise Resource Planning Systems from Traditional Enterprise Resource Planning System Based on Cloud Application Platform. International Journal of research studies in computer science and engineering (IJRSCSE. 2. 13-23.

Marx, K. (2016) *O Capital. Crítica Economia Política*. Rio De Janeiro, RJ: Civilização Brasileira.

Mani A, Mullainathan S, Shafir E, Zhao J. Poverty impedes cognitive function. Science. 2013 Aug 30;341(6149):976-80. doi: 10.1126/science.1238041. PMID: 23990553.

Marshall, A. (1985). *Princípios de Economia*. Vol. II. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985

Menger, C. 1982. *Princípios de Economia*. Traducción de la primera edición (1871). São Paulo: Nova Cultural

Mises, L. V. 1949. *Human Action: A Treatise on Economics*. London: Hodge.

Montanye, J. A. (2006). Entrepreneurship. *The Independent Review*, 10, 549-571.

Moral, P., Gonzalez, P. & Plaza, B. (2014), "Methodologies for monitoring website performance : Assessing the effectiveness of AdWords campaigns on a tourist SME website", *Online Information Review*, Vol. 38 No. 4, pp. 575-588. <https://doi.org/10.1108/OIR-12-2013-0267>

Morris, M. H., Neumeyer, X., Jang, Y. & Kuratko, D. F., 2016. Distinguishing Types of Entrepreneurial Ventures: An Identity-Based Perspective. *Journal of Small Business Management*, 00(00), pp. 1-22.



Muxica, J. & Guzmán P. M. (2010). Marketing Digital — Tendencias En Su Apoyo Al E-Commerce Y Sugerencias De Implementación. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/107997>

Ortega, L., Cathles, A., & Grazzi, M. (2017). E-Commerce and Productivity: Evidence from Chile. 10.1007/978-3-319-56523-1_13.

Oyedele, Ola & Olympus, Oworu & Olakunle, Adbulganiyu. (2020). Online Marketing and the Performance of Small-Scale Enterprises in Nigeria: A Study of Selected SMEs in Ikeja, Lagos State, Nigeria. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*. 2. 15-24. 10.33166/ACDMHR.2020.03.003.

Pérez, J. E., & Martínez, A.. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*. 6. 27-36.

Piketty, T. (2014) *O Capital No Século XXI*. São Paulo, SP: Intrínseca

Polanyi, K (2012). *A Grande Transformação. As Origens De Nossa Época*. São Paulo, SP: Elsevier

Porter, E. (2016). *Por Dentro Do Alibaba*. São Paulo, SP: Saraiva.

Prassl, J. (2018). *Humans As A Service. The Promise And Perils Of Work In The Gig Economy*. Oxford University Press

Prodanov, C. B., Freitas, E. (2013) *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Novo Hamburgo: Ed. Freevale

Ries, E. (2012) *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo : Lua de Papel, 2012

Rifkin, J. (2000) *La Era Del Acceso*. Munro, Buenos Aires: Paidós

Rifkin, J. (2014) *La Sociedad De Coste Marginal Cero*. Munro, Buenos Aires: Paidós

Rocha, V. (2012). The Entrepreneur in Economic Theory: From an Invisible Man Toward a New Research Field. FEP WORKING PAPERS.

Rojas, J. (2017). Estrategias De Marketing Digital Para Empresas De E-commerce. Trabajo Final De Posgrado. Universidad De Buenos Aires.

Rosen, S. 1981. The Economics Of Superstars. *Amer. Econom. Rev.* 71(5) 845–858



Rubio, D., Berg-Weger, M., Tebb, S., Lee, E. & Rauch, S. (2003). Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. *Social Work Research*, 27, 94-104. [10.1093/swr/27.2.94](https://doi.org/10.1093/swr/27.2.94).

Sahut, JM., Iandoli, L. & Teulon, F (2021). The age of digital entrepreneurship. *Small Bus Econ* 56, 1159–1169. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00260-8>

Schmidt, E. & Rosenberg, J. (2014) *Como O Google Funciona*. Rio De Janeiro, RJ: Editora Instrínseca

Schumpeter, J. A. (1982) *A Teoria Do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo, SP: Ed Abril Cultural

Shopify, Global Playbook 2019

Singer, S. & Senor, D. (2015) *Nação Empreendedora - O Milagre Econômico De Israel E O Que Ele Nos Ensina*. São Paulo, Sp: Ed Évora.

Smith, W., & Chimucheka, T. (2014). Entrepreneurship, Economic Growth and Entrepreneurship Theories. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5, 160-168.

<https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n14p160>

Staber U. (2005) Entrepreneurship as a source of path dependency. In: Fuchs G., Shapira P. (eds) *Rethinking Regional Innovation and Change*. Economics of Science, Technology and Innovation, vol 30. Springer, New York, NY. https://doi.org/10.1007/0-387-23002-5_6

Steininger, D. M. (2019). Linking information systems and entrepreneurship: a review and agenda for IT associated and digital entrepreneurship research. *Information Systems Journal*, 29, 363–407.

Stone, B. (2014) *A Loja De Tudo*. Rio De Janeiro, Rj: Editora Instrínseca

Suciu, Marta-Christina & Nasulea, Christian & Nasulea, Diana. (2019). The Long-Term Effectiveness of Advertising Driven Sales for E-Commerce SMEs. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 13. 1180-1191. [10.2478/picbe-2019-0104](https://doi.org/10.2478/picbe-2019-0104).

SWS Consulting (2020) *Ecommerce 2020 15 Insights To Know For Your Next Retail Adventure In A Connected World*

Turban, E., Lee, J., King, D., & Chung, H. M. (1999). *Electronic Commerce: A*



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Managerial Perspective. New Jersey: Prentice-hall.

Turban, E. (2018). *Electronic commerce 2018: a managerial perspective*. Upper Saddle River: Pearson Education.

UNCTAD (2019). *Informe Sobre Economía Digital. Creación y Captura de Valor: Repercusión Para Los Países en Desarrollo*

Venkataraman, S., & Shane, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.

Welsum, D. (2016) *Background Paper Digital Dividends, World Development Report: Enabling Digital Entrepreneurs*

Yeboah-Boateng, Ezer & Ezer, O. & Essandoh, & Asare, K.. (2014). *Factors influencing the adoption of cloud computing by small and medium enterprises in developing economies. International Journal of Emerging Science and Engineering*. 2. 13-20.