



Universidad
Nacional
de Córdoba



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS INNOVADORAS

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Gestión de la innovación en el comercio electrónico de pymes

Caso de aplicación: Comercializadora de electrodomésticos. Córdoba, Argentina.

Autora: Cra. Claudia Mariana Carpené

Tutor: Esp. Marcelo Federico

Año 2022



Gestión de la innovación en el comercio electrónico de pymes Caso de aplicación:
Comercializadora de electrodomésticos. Córdoba, Argentina. por Claudia Mariana
Carpené se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0
Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Tesis presentada por:

Cra. Claudia Mariana Carpené

Aprobada en estilo y contenido por:

Miembro del Tribunal Evaluador

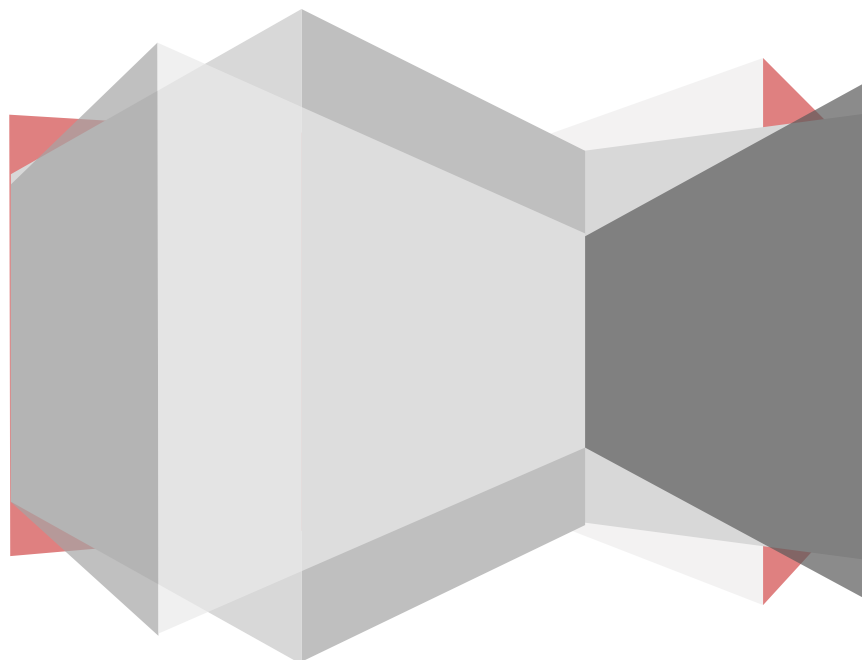
Miembro del Tribunal Evaluador

Miembro del Tribunal Evaluador

Calificación: _____

Fecha: Córdoba, de de 2022.

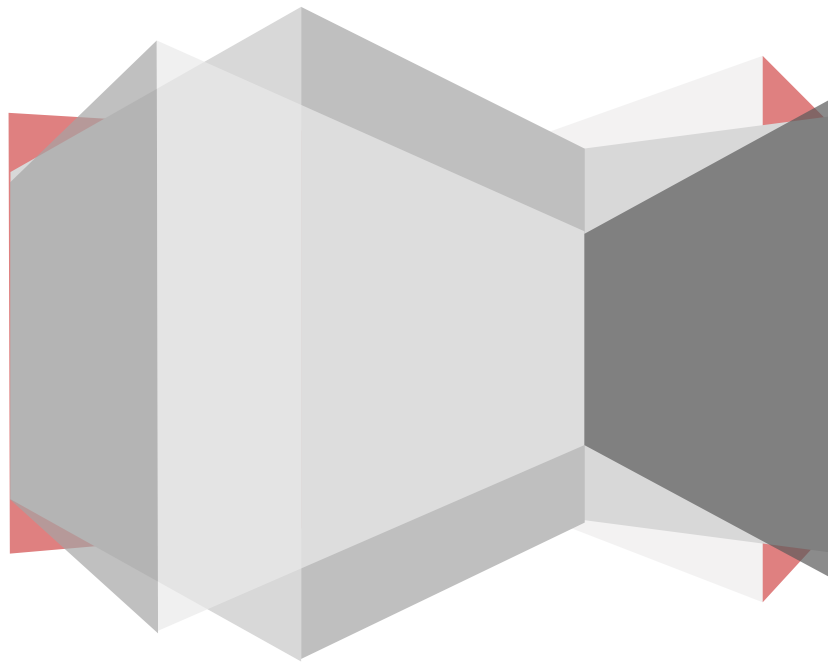
Este Programa de Postgrado
está cofinanciado por el
Ministerio de Ciencia y Tecnología
de la Provincia de Córdoba.
La Especialización posee
Acreditación CONEAU según
Res. N° 1174/14.



AGRADECIMIENTOS

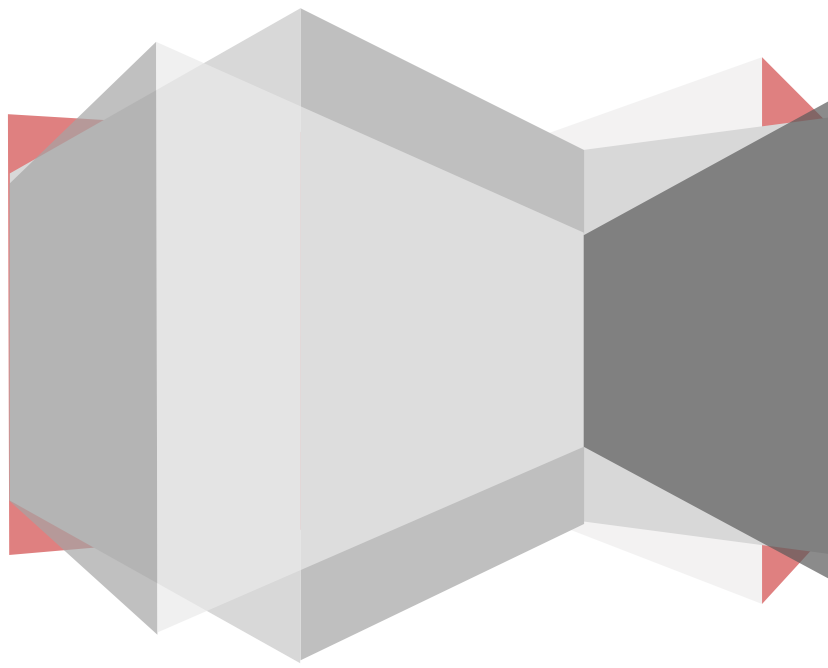
Durante el transcurso de la carrera fui beneficiada con una beca otorgada por la Especialización en Gestión de Tecnologías Innovadoras. Una vez más valoro a la Universidad Nacional de Córdoba por las posibilidades que me ofreció en el trayecto de mi formación profesional.

Agradecida también con los representantes de la empresa objeto de estudio por su apoyo durante el desarrollo del presente trabajo y a quienes me acompañaron en este importante desafío.



“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”.

Albert Einstein



Índice

1	Introducción	1
2	Marco teórico	3
2.1	Comercio electrónico	3
2.2	Pyme	3
2.3	Comercialización de electrodomésticos.....	3
2.4	Innovación	4
2.5	Absorción y adopción de tecnologías innovadoras.....	4
2.6	Relación de la innovación y el conocimiento	5
2.7	El conocimiento en las organizaciones	5
2.8	Gestión del conocimiento	6
2.9	Variables estructurales para fomentar la innovación	8
2.10	Cultura de la innovación	8
2.11	Sistema Nacional de Innovación.....	9
2.12	Actores del Sistema Nacional de Innovación	9
2.13	Vinculaciones de los actores del Sistema Nacional de Innovación	11
2.14	Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas	12
2.15	Gerenciamiento de proyectos.....	13
2.16	Evaluación económica y financiera de proyectos.....	14
3	Diagnóstico	17
4	Planteo del problema.....	21
5	Objetivos	21
5.1	Objetivo general.....	21
5.2	Objetivos específicos	21
6	Impacto.....	22
7	Justificación	22
8	Antecedentes	22
8.1	Comercio electrónico	22
8.2	Reseña de la pyme.....	27
8.3	Caracterización de los usuarios/clientes	29
8.4	Sistemas o plataformas de e-commerce	30
8.5	Costos y logística	30
8.6	Pautas para la implementación del e-commerce en la empresa	32

8.7 Análisis de costos y recursos	32
9 Análisis FODA.....	34
10 Propuesta y plan de ejecución.....	38
10.1 Actividades principales.....	38
10.1.1 Adopción de nuevas tecnologías en el proceso de venta digital	38
10.1.2 Gestión del conocimiento	39
10.1.3 Reestructuración del canal de venta digital.....	39
10.1.4 Cambio de cultura organizacional.....	39
10.1.5 Vinculación con los actores del Sistema Nacional de Innovación (SNI)	40
10.2 Gerenciamiento del proyecto	40
11 Desarrollo técnico y económico.....	46
11.1 Proceso de venta digital	46
11.2 Conocimiento.....	48
11.3 Estructura del canal de venta digital	51
11.4 Cultura organizacional	52
11.5 Vinculación.....	54
11.6 Estudio económico y financiero del proyecto	59
12 Conclusiones	62
13 Bibliografía	64
14 Anexos	67

1 Introducción

El comercio electrónico o e-commerce, con el transcurso del tiempo, se ha convertido en parte de un nuevo paradigma global para vender y comprar productos o servicios en todo el mundo de manera online.

La cantidad de personas que eligen este canal para realizar sus compras crece día a día y a través del tiempo existe una tendencia a la migración de las ventas en locales físicos hacia las ventas electrónicas, estimando en el futuro un cierre progresivo de las tiendas de grandes superficies.

La tendencia mundial adopta las tecnologías en información y comunicación (TIC) como un elemento favorecedor de las dinámicas comunicativas y un mecanismo de innovación social, convirtiendo el e-commerce en un modelo a seguir para las organizaciones.

En América Latina este fenómeno muestra también un crecimiento destacable. Al desagregar por país, Brasil lidera este mercado seguido por México y en tercer lugar aparece Argentina.

A nivel local, el desarrollo del comercio electrónico todavía es incipiente, aunque muestra un crecimiento sostenido liderado por Mercado Libre y con una importante cantidad de pymes que realizan ventas en redes basadas en TIC, como WhatsApp, LinkedIn, Facebook e Instagram y la generación de tiendas online.

Respecto a los rubros de mayores ventas en el e-commerce argentino, según diferentes relevamientos, el de Electrónica y Artículos para el Hogar se encuentran dentro de los productos más vendidos en el canal digital.

En los últimos años, han tomado gran importancia las fechas donde se pueden hallar descuentos online. Hot Sale y CyberMonday son los eventos más populares para los consumidores argentinos.

Además, a partir de la pandemia generada por el virus COVID-19, la posibilidad de comprar virtualmente se potenció, pudiendo convertirse en una oportunidad para una mayor penetración del e-commerce en países menos desarrollados y para las pequeñas y medianas empresas (pymes) comercializadoras en el canal digital.

Las empresas pymes, que tienen una participación decisiva en la economía y son la mayor generadora de empleo tanto en la región como en Argentina, reconocen el potencial que existe

para seguir creciendo en este mercado pero tienen serios inconvenientes para tener un buen desempeño en el mismo. Así, advierten la importancia de poseer recursos para realizar ventas online y apelan a la transformación digital de sus canales de comercialización en el comercio electrónico.

En este contexto, este trabajo pretende hacer una propuesta de gestión de la innovación para el canal digital de una pyme comercializadora de electrodomésticos de Córdoba, en Argentina, con la finalidad de ampliar sus horizontes y convertirlo en una unidad de negocio rentable. Particularmente se hará foco en la empresa Alberto Mendez e Hijos S.A., que opera con el nombre de fantasía AMA Hogar.

Con este propósito se recurre a la aplicación de contenidos relacionados con la Especialización en Gestión de Tecnologías Innovadoras, particularmente con las siguientes materias:

- Conceptos Básicos sobre Ciencia e Innovación, en torno a Innovación, Categorías de Innovación, Relación de Innovación y Conocimiento.
- Evaluación Económica y Financiera de Proyectos, en cuanto a la aplicación del Análisis FODA, al Cronograma de Gantt y el Estudio Económico Financiero de un Proyecto.
- Gestión del Conocimiento, en los conceptos La Relación de la Innovación y El Conocimiento, El Conocimiento en las Organizaciones y la Gestión de la Innovación.
- Sistema Nacional de Innovación (SNI), referido a Absorción y Adopción de Tecnología Innovadora, Principales Actores de un SNI y Vinculaciones dentro del SNI.
- Innovación, Sustentabilidad y Triple Impacto, con foco en los Objetivos para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.
- Gerenciamiento de Proyectos Tecnológicos, con referencia al Acta de Constitución, Alcance, Cronograma, Recursos y Riesgos del Proyecto.
- Seminario-Taller de Estrategias de Financiamiento para Proyectos Innovadores, en relación al impacto y justificación del proyecto, así como las distintas fuentes de financiamiento aplicables al mismo.

En este marco, se propone la adopción de nuevas tecnologías en el proceso de venta digital, apelando a la gestión del conocimiento, a la reestructuración del canal de venta digital y a un

cambio en la cultura organizacional, aspectos éstos que promuevan la innovación. Además, se plantea la necesidad de vinculación con los actores claves para potenciar las posibilidades de lograr esta transformación digital, al tiempo que se justifica por su aporte a la inclusión y el crecimiento de la pyme como generadora de empleo formal en una economía sostenible.

Palabras Claves: Innovación, Mercado, E-commerce, Pymes, Electrodomésticos

2 Marco teórico

Con el propósito de avanzar en la construcción de una propuesta superadora para el canal digital de una pyme, es necesario antes definir algunos conceptos que involucran a la misma.

2.1 Comercio electrónico

Según Khurana, Goel, Singh y Bhutani (2011), comprende la realización de transacciones mediante Internet u otra red informática, toda vez que se transfieran derechos de propiedad o de uso de bienes y/o servicios. Desde un enfoque más extensivo, puede considerarse que una empresa realiza comercio electrónico toda vez que utiliza las redes basadas en TIC, para comunicarse y favorecer sus relaciones con sus clientes, proveedores y otras empresas u organizaciones, con el objetivo de crear valor.

2.2 Pyme

La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) de Argentina considera que una pyme es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos, según su categoría.

2.3 Comercialización de electrodomésticos

La comercialización de electrodomésticos es un mercado cuyo valor agregado es la tecnología que estos poseen y que constantemente evoluciona, haciéndolos atractivos para sus clientes.

La demanda de estos artefactos se clasifica en tres tipos:

1. Por necesidad.

2. Por renovación de un bien obsoleto.
3. Por entretenimiento y ocio.

2.4 Innovación

Hay una definición que aparece en “El Libro Verde de la Innovación”, de la Comisión Europea (1995), que declara que una Innovación es “la transformación de una idea en un producto o un servicio comercializable nuevo o mejorado, un procedimiento de fabricación o distribución operativo, nuevo o mejorado, o un nuevo método de proporcionar un servicio social”.

Para Joseph Schumpeter, las Innovaciones pueden clasificarse en cinco categorías:

- Introducción de un nuevo producto o de una nueva calidad del mismo producto.
- Introducción de un nuevo método de producción y/o marketing y/o distribución o mejora de uno existente.
- Apertura de un nuevo mercado, para un nuevo producto o para un producto existente, mejorado o no.
- Conquista de una nueva fuente de suministro de materia prima o de nuevos productos semi fabricados. Puede ser también la introducción de nuevos materiales.
- Realización de una nueva organización. Como modificaciones en la cadena productiva, o en la estructura organizativa, o en los sistemas administrativos, o en la gestión de recursos, etc.

2.5 Absorción y adopción de tecnologías innovadoras

En línea con lo expresado por Julio Cesar Nafa (2000), se puede definir a la absorción de tecnologías innovadoras como la capacidad de una sociedad de incorporar el cambio tecnológico. Esta absorción no se limita a la imitación de técnicas importando maquinarias y comprando licencias, incluye también la capacidad para adaptar y realizar innovaciones menores a la tecnología absorbida. La velocidad de la adopción de las innovaciones es función de sus propias características y de las empresas susceptibles de adoptarla.

La capacidad de absorción de las innovaciones por parte de una empresa u organización, depende de su base tecnológica. Es decir, de los conocimientos que ya posee y de los demás

conocimientos que se ponen a su disposición. Para ser eficaces, las innovaciones deben adaptarse y ser coherentes con las tecnologías ya existentes en la empresa. Para facilitar y hacer más rápido el proceso de absorción las empresas deben realizar un esfuerzo de aprendizaje.

Actualmente, se reconoce que los consumidores proporcionan a la innovación el estímulo que constituye la dinámica de la demanda y al mismo tiempo brindan la información y propuestas necesarias para su evolución y adaptación.

La asimilación de las nuevas tecnologías exige introducir cambios en la cultura de la empresa y profundos ajustes en la estructura de la organización, así como el perfeccionamiento de los conocimientos y competencias de vastos sectores del personal.

2.6 Relación de la innovación y el conocimiento

Para Tulio Abel Del Bono (2010), la innovación requiere la utilización de conocimiento, ya que implica la creación de nuevas posibilidades a través de la combinación de diferentes conjuntos de conocimiento que posibilitan elaborar o mejorar un producto o proceso para atender una necesidad. Este conocimiento puede estar en forma explícita, codificado de tal manera que otros puedan acceder a él, o bien implícita (tácita), que es el conocimiento existente en cada persona (el “saber cómo” o “saber hacer”). Por todo lo anterior, la “Gestión de la Innovación” es, también, “Gestión del Conocimiento”.

2.7 El conocimiento en las organizaciones

Teniendo en cuenta la globalización de los mercados y por ende la inmersión de las empresas en ellos, hacen del conocimiento y la gestión que se realice sobre este activo intangible un actor fundamental en el desempeño y sostenibilidad de las organizaciones. Al respecto, se señala: “el conocimiento se ha convertido en uno de los activos más importantes para las organizaciones, a causa de que su gestión crea riqueza o valores añadidos, que facilitan alcanzar una posición ventajosa en el mercado” (Nieves-Lahaba & León-Santos, 2001, p. 121).

Es importante destacar que el conocimiento es creado por los individuos. Por tanto, la creación de conocimiento organizacional debe ser entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos (Nonaka & Takeuchi, 1999 como se citó en Muñoz & Valencia, 2015, p. 107).

De acuerdo con Rojas y Vera (2016) el conocimiento es un activo diferente, el cual va aumentando con el tiempo, pero que si no es compartido puede irse con las personas, por eso es importante gestionarlo tanto en grandes como en pequeñas organizaciones y verlo como generador de ventaja competitiva. Por lo anterior, el beneficio a la hora de gestionar el conocimiento es independiente al tamaño de la organización en la que se realice.

Por su parte, Fontalvo, Quejada y Puello (2011) resaltan que en una organización la alta gerencia debe establecer estrategias convenientes en el desarrollo del proceso de creación de conocimiento organizacional, y que esta debe entenderse como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, difundirlo entre sus empleados y plasmarlo tanto en productos tangibles como en intangibles.

Las empresas que le dan al conocimiento un lugar relevante dentro de sus activos estratégicos, estarán de seguro mejor preparadas para los nuevos desafíos que depara el futuro. Así mismo, es importante que las empresas que están incorporando o pretendan incorporar el conocimiento como actor relevante, tengan presente no solo éste como factor principal sino otro tipo de factores que hacen sinergia con el mismo. Respecto a lo anterior, Quiroga (2007) se refiere a que las empresas que desean estar en sintonía con las sociedades del conocimiento y la información deberán tener presente variables importantes, tanto internas como externas, que van fuertemente de la mano con la generación de conocimiento, tales son la cultura, la comunicación y el clima organizacional.

2.8 Gestión del conocimiento

En cuanto a la definición de gestión de conocimiento (GC), se evidencia en la literatura que no hay unanimidad completa por parte de los autores al respecto. No obstante, y según Rueda-Martínez (2015), estas definiciones se pueden agrupar según su perspectiva. Se reconocen tres grupos:

La perspectiva de la explotación.

En este grupo se pueden encontrar las siguientes definiciones:

“La GC incluye todas las actividades que utilizan conocimiento para alcanzar los objetivos de la organización con el fin de afrontar los desafíos del medio y mantener una posición competitiva en el mercado” (Greiner; Bohamann & Krcmar , como se citó en Rueda-Martínez, 2015).

“La GC persigue el claro objetivo de implementar programas que, mediante el correcto fomento y administración de conocimiento, permitan a las empresas conseguir ese valor añadido que las distinguen frente a sus competidoras y sobrevivir en el entorno” (Pérez-Montoro 2008 como se citó en Rueda-Martínez, 2015).

La perspectiva humana.

Para este grupo, se encuentran definiciones del siguiente estilo:

La de Alavi y Leidner (como se citó en Rueda-Martínez, 2015):

“La GC se refiere a un proceso organizacional y sistémico para adquirir, organizar y comunicar el conocimiento de los empleados tanto explícito como tácito a fin de que otros empleados puedan utilizarlo para ser más efectivos y productivos en su trabajo”.

Igualmente la de Todd (como se citó en Rueda-Martínez, 2015):

“La GC concierne el lado humano de la información, el saber humano que se encuentra en las mentes de las personas, el aspecto documental de la información, lo tangible, los artefactos informativos que han registrado las ideas de generaciones previas y los sistemas que permiten generar una estructura que facilite y potencie su usabilidad”.

La perspectiva de proceso.

Vista como el proceso de producción y aplicación del conocimiento. Algunas definiciones de este grupo son:

La de Evangelista et al (como se citó en Rueda-Martínez, 2015)

“La GC es el proceso de crear, capturar y usar el conocimiento para mejorar el rendimiento organizacional. Se refiere a una serie de prácticas y técnicas utilizadas por las organizaciones para identificar, representar y distribuir el conocimiento, el saber cómo, la pericia, el capital intelectual y otras formas de conocimiento con el objetivo de potenciar, reutilizar y transferir el conocimiento y el aprendizaje en toda la organización”.

La de Odell y Grayson (como se citó en Rueda-Martínez, 2015)

“la GC es el proceso de identificar, capturar y potenciar el conocimiento para contribuir a la competitividad de la empresa”.

Igualmente, se encuentran otras definiciones sobre Gestión de Conocimiento que remarcan su notable importancia en el ámbito empresarial, como por ejemplo la de Garzón (2006):

“Capacidad que tienen las organizaciones para la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas, aprendiendo y usando los aprendizajes como ventaja competitiva, y base de la generación de capital intelectual, apoyado en nuevas tecnologías de la información y la comunicación, como recurso para la innovación y la productividad”.

2.9 Variables estructurales para fomentar la innovación

La estructura organizacional puede tener un gran impacto en la capacidad de innovación de la organización. Una estructura de tipo orgánico influye positivamente en la innovación. Como esta estructura es poco formal y tiene bajos niveles de centralización y especialización laboral, facilita la flexibilidad y la colaboración en ideas para la innovación.

Otro aspecto no menor es que la disponibilidad de recursos es fundamental para la innovación, ya que éstos permiten desarrollar o adoptar la misma y sobrevivir a los fracasos.

También es fundamental la comunicación frecuente entre las áreas de la organización, ya que ayuda a derribar las barreras que obstaculizan la innovación, y en este sentido los equipos interfuncionales facilitan la interacción entre los distintos departamentos.

Finalmente, es importante destinar tiempo para realizar actividades que promuevan la innovación y respaldar el estímulo, la comunicación abierta, la disposición a escuchar y la retroalimentación positiva.

2.10 Cultura de la innovación

Las culturas que promueven la innovación suelen tener las siguientes características:
Aceptan la ambigüedad: no se hace tanto hincapié en la objetividad.

Toleran las ideas utópicas: no se reprimen las ideas que en principio suenen ilusorias. Se estimula el pensamiento emprendedor.

Mantienen un mínimo de controles externos: las normas, las reglas, las políticas y demás controles se utilizan a menor nivel.

Toleran el riesgo: se alienta a experimentar sin miedo a fracasar. Se consideran los errores como oportunidades de aprendizaje. Se evita que las personas sientan temor de formular ideas novedosas, ya que es importante que se sientan libres de proponer iniciativas.

Sobrellevan el conflicto: se alienta la diversidad de opiniones. No se considera la armonía y el acuerdo como condiciones indispensables para el alto desempeño.

Se interesan más en los fines que en los medios: los objetivos se establecen claramente y se alienta a considerar rutas alternativas para alcanzarlos. Se admiten varias respuestas posibles para un problema en particular.

Usan un modelo de sistema abierto: se vigila con atención el entorno y se responden a los cambios según se vayan presentando.

Proporcionan retroalimentación positiva: se alienta y se respaldan las ideas para que las personas sientan que reciben la atención que merecen.

Ponen en práctica un liderazgo que empodera a los subordinados: las personas deben sentir que su labor es importante y se le debe dar la posibilidad de participar en la toma de decisiones.

2.11 Sistema Nacional de Innovación

Interpretando a C. Freeman (1995), el Sistema Nacional de Innovación (SNI) es un sistema de instituciones, de carácter público y privado, cuya actividad e interacciones generan, inician, impulsan, modifican y difunden las nuevas tecnologías.

G. Dutrenit (1994) considera que el SNI es el contexto institucional donde se producen los procesos de aprendizaje y lo define como el conjunto de agentes, instituciones, articulaciones y prácticas sociales vinculados a la actividad innovadora en el interior de las naciones.

2.12 Actores del Sistema Nacional de Innovación

Amable, Barre y Boyer (1997) afirman que el cambio científico y tecnológico es de carácter sistémico y que sus determinantes desbordan el ámbito de la ciencia y la tecnología. Se deben considerar también la estructura económica, la relación salarial, el funcionamiento del mercado de trabajo, el sistema educativo y de formación profesional, la infraestructura

pública en materia de tecnologías de la información, comunicaciones y transporte, el sistema financiero, etc.

Estos autores consideran que más que un SNI lo que existe son Sistemas Sociales de Innovación y Producción (SSIP), a los cuales definen como “un conjunto de rutinas, de procedimientos y de instituciones que rigen los comportamientos de innovación, difusión y absorción en los niveles de los sectores y de la economía en su conjunto y operan en un espacio globalizado”.

El contexto en el que se estructuran los SSIP depende de la intervención reguladora del Estado que interactúa de manera transversal sobre los diferentes actores, teniendo en cuenta las diversas organizaciones, grupos y asociaciones sociales que apoyan o combaten las decisiones del poder político. Se debe considerar también las restricciones institucionales heredadas del pasado, así como las que surgen del cambiante contexto internacional.

A partir de esa concepción los citados autores regulacionistas han identificado los principales grupos de variables e indicadores relevantes que dan como resultado la configuración de diversos subsistemas componentes del SSIP y son los siguientes:

- *Subsistema Ciencia*: las instituciones públicas y privadas organizadas para la creación y difusión de los conocimientos científicos especializados por grandes grupos de disciplinas y cuyos indicadores son:
 - El volumen y las tasas de crecimiento de publicaciones científicas (en términos absolutos y en proporción al PBI)
 - En ciencias de la vida, biología, ciencias del universo, ciencias exactas físicas y matemáticas, química y ciencias del ingeniero o de la transferencia
- *Subsistema Tecnología e innovación*: la especialización por grandes áreas científicas y según:
 - La intensidad en el uso de recursos
 - El tipo de tecnologías
- *Subsistema Estructura económica e industrial*:
 - El volumen y tasas de crecimiento del PBI de los sectores de actividad y su relación sobre el total
 - La inversión global y por ramas de actividad en materia de Investigación y Desarrollo (I+D)

- El número de patentes depositados nacional e internacionalmente
- La cooperación tecnológica establecida en el nivel internacional
- La inversión extranjera recibida
- *Subsistema Educación y Formación:*
 - El porcentaje de inversión global de educación respecto del PBI
 - Inversión por estudiante
 - Años de escolaridad obligatoria
 - La calidad y performance de la enseñanza
 - La magnitud de la deserción
 - El alcance y el impacto de la formación profesional continua
 - El número de graduados universitarios en ciencias básicas y ciencias de la transferencia
 - La existencia y funcionamiento de instituciones creadas para asegurar la difusión y absorción de las innovaciones
- *Subsistema Relación Salarial, Mercado de Trabajo y Calificaciones:*
 - El modelo de regulación pública del trabajo y del empleo
 - La tasa de actividad de la población económicamente activa
 - Duración de la jornada de trabajo y de la vida activa
 - Flexibilidad del mercado de trabajo
 - La movilidad de los trabajadores
 - Tasa de desempleo y subempleo

De todos estos factores depende el grado de involucramiento de los asalariados en el proceso de innovación.
- *Subsistema Financiero:*
 - Disponibilidad y costo de capital
 - Incentivos fiscales a la innovación
 - Capacidad del sistema crediticio y fiscal para orientar e intensificar el cambio científico y tecnológico.

2.13 Vinculaciones de los actores del Sistema Nacional de Innovación

La noción de Sistema Nacional de Innovación (SNI) es de suma utilidad ya que permite tomar en consideración el aprendizaje tecnológico, prestando atención a las diversas instituciones

del sistema, a los lazos y articulaciones que las unen, así como a los sistemas de incentivos financieros y de otro tipo que se relacionan con ellas.

El SNI es más efectivo cuando más desarrollados estén sus elementos constitutivos, cuando sus relaciones sean más armoniosas y coherentes y cuando se disponga de los recursos necesarios.

Por su parte y en el marco del SSIP, para los autores regulacionistas Amable, Barré, Boyer (1997), la innovación es un proceso social, de carácter interactivo y sistémico, que requiere actores desempeñándose en el marco de organizaciones e instituciones, constituyendo reglas y siguiendo procedimientos. Las formas que adoptan la organización de las empresas y los modos de coordinación entre los actores van a influir sobre las decisiones que se tomen en el proceso innovador, para incorporar o no innovaciones tecnológicas y organizacionales, establecer el ritmo que adoptará el cambio tecnológico y condicionar la eficacia de la tecnología.

2.14 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas

En el año 2015, la Organización de Naciones Unidas (ONU) aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que se emprenda un nuevo camino para mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie sin incluir. La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de las ciudades.

Particularmente el objetivo número 8 establece lo siguiente: “Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos”. Cuya meta número 8.3 dice: “Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros”.

En este sentido, la ONU considera que la pandemia del virus COVID-19 ha provocado una recesión histórica con niveles récord de carencias y desempleo, lo que ha creado una crisis humanitaria sin precedentes y cuyas peores consecuencias las están sufriendo los más pobres.

Frente a este contexto, las Naciones Unidas elaboraron una guía para apoyar a los países en su trayecto hacia la recuperación social y económica. Esta respuesta socioeconómica consta de cinco líneas de trabajo y en la número 3 se propone: “Proteger empleos y apoyar a pequeñas y medianas empresas, y a los trabajadores del sector informal, mediante programas de respuesta y recuperación económica.”

Del mismo modo este organismo manifiesta que más allá de la respuesta inmediata a la crisis, la pandemia debería ser el impulso para mantener los logros conseguidos y acelerar la implementación de medidas pendientes desde hace mucho tiempo con el fin de encauzar al mundo hacia un camino de desarrollo más sostenible.

2.15 Gerenciamiento de proyectos

Según el Project Management Institute (2017), los proyectos se llevan a cabo para cumplir objetivos mediante la producción de entregables. Un objetivo se define como una meta hacia la cual se debe dirigir el trabajo, una posición estratégica que se quiere lograr, un fin que se desea alcanzar, un resultado a obtener, un producto a producir o un servicio a prestar. Un entregable se define como cualquier producto, resultado o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables pueden ser tangibles o intangibles.

El gerenciamiento del proyecto es aplicar conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades para satisfacer los requerimientos del proyecto del que forman parte.

Se parte del acta de constitución del proyecto (Project Charter), que es el documento que autoriza formalmente un proyecto y que reconoce la existencia de éste. Confiere al director del proyecto (Project Manager) la autoridad para dirigir el mismo.

El alcance del proyecto es todo el trabajo que debe hacerse para entregar el producto, servicio o resultado con todas las características y/o funciones especificadas. Incluye solo los trabajos necesarios para completar un proyecto con éxito.

Se debe crear un cronograma del proyecto en base al análisis de la secuencia de las actividades, la estimación de su duración y los requerimientos o disponibilidad de los recursos. Se presenta por lo general en forma gráfica, utilizando uno o más de los siguientes formatos:

- Diagrama de Hitos
- Diagrama de barra (Gantt)
- Diagrama de Red

Además, es necesario gestionar el riesgo. El riesgo es un evento o condición incierta que, si ocurre, tiene efecto en al menos un objetivo del proyecto.

La gestión del riesgo incluye los procesos relacionados con la identificación, análisis y respuesta a los riesgos del proyecto. Busca maximizar los efectos positivos de los distintos eventos y minimizar las consecuencias de sus efectos negativos.

2.16 Evaluación económica y financiera de proyectos

La evaluación del proyecto se realiza sobre la estimación del flujo de caja de ingresos y costos. También, se debe considerar un período de tiempo para la vida del proyecto.

El estudio económico y financiero del proyecto ordena y sistematiza las inversiones, los ingresos, los costos y los gastos, permitiendo hacer un análisis de la viabilidad económica financiera del mismo.

Las inversiones son los desembolsos correspondientes a la adquisición de activos tangibles o intangibles y la financiación del capital de trabajo. Las inversiones pueden ser iniciales o periódicas, durante la vida del proyecto.

Los ingresos se determinan por la proyección de las ventas que son las cantidades de bienes o servicios que ofrecerá el proyecto y que el mercado está dispuesto a adquirir a determinado precio y por un periodo de tiempo.

El costo es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico. El costo es la erogación en que se incurre para fabricar o comprar un producto.

A diferencia del costo, el gasto es la erogación en que se incurre para distribuir y administrar los procesos relacionados con la gestión, comercialización y venta de un producto.

La clasificación de los costos según su variabilidad, con relación a un factor de costos (por ejemplo las ventas), puede darse entre:

- ✓ Costos variables: Varían en relación a los cambios en un factor de costos.
- ✓ Costos fijos: No cambian a pesar de los cambios en un factor de costo.

El costo de oportunidad es la ganancia o el rendimiento que se deja de obtener en otros activos reales o financieros alternativos al invertir en un proyecto específico. Las decisiones de inversión tienen siempre un costo de oportunidad del capital invertido.

Las personas o empresas dado un determinado presupuesto pueden decidir invertir dependiendo de una tasa de interés o costo del capital.

En general las decisiones de inversión en activos reales se comparan contra el rendimiento de activos financieros de riesgo equivalente.

De la relación entre las ventas y los costos variables surge el margen de contribución, que está determinado por la diferencia entre el precio de venta del producto y su costo variable y mide cómo contribuye cada producto a cubrir los costos fijos.

Por su parte, la vinculación de las ventas con los costos totales da lugar al concepto de punto de equilibrio de un bien o servicio. Éste está dado por el volumen de ventas para el cual los ingresos totales son iguales a los costos totales.

Los pasos para evaluar un proyecto son:

- ✓ Definir el proyecto correctamente.
- ✓ Definir los beneficios que espero obtener de ese proyecto (antes de cuantificar).
- ✓ Definir los costos del proyecto (cualitativamente).
- ✓ Estimar los beneficios y costos (cuantitativamente).
- ✓ Encontrar un indicador para decidir (asociado a un criterio).
- ✓ Elegir entre alternativas de proyectos.

Existen distintos tipos de criterios a partir de los siguientes indicadores:

- ✓ Período de recupero (PR)
- ✓ Valor Actual Neto (VAN)
- ✓ Tasa Interna de Retorno (TIR)

El Período de Recupero se define como el período que tarda en recuperarse la inversión inicial, a través de los flujos de caja generados por el proyecto. La inversión se

recupera en el año, donde los flujos de caja acumulados superan a la inversión inicial. No se considera un método adecuado si se toma como criterio único, pero puede ser utilizado complementariamente con el VAN (Ecolink, 2009).

Según el Autor Ricardo José Canales Salinas (2015) el Valor Actual Neto consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial.

En cuanto a la TIR, hace referencia al tipo de interés en el que el número del VAN es cero. Su función es señalar la tasa a la cual se recupera la inversión inicial del proyecto transcurrido cierto tiempo (OBS, 2021).

A partir de estos criterios se establecen las siguientes reglas de decisión:

PR

Este criterio de decisión asume que la inversión en un proyecto deberá ser recuperada al cabo de un período (años, meses, días). El valor que se fije con respecto al período de recuperación es arbitrario y depende exclusivamente de las características de cada proyecto y de cada inversor en particular.

VAN

El criterio de decisión es el siguiente:

- ✓ Cuando el valor actual neto es mayor al costo de la inversión del proyecto que se está realizando es aceptable y quiere decir que está generando una ganancia positiva para la empresa.
- ✓ Cuando el valor actual neto es igual al costo de la inversión del proyecto quiere decir que la inversión realizada no está teniendo pérdida ni ganancia. En este caso se puede complementar la evaluación con otros criterios.
- ✓ Cuando el valor actual neto es menor al costo de la inversión del proyecto da como resultado que está existiendo una pérdida para dicha empresa, para ello los inversionistas deberán tomar decisiones para el mejoramiento de la organización.

TIR

Se aplica el siguiente criterio de decisión:

$TIR = i$ (Costo de oportunidad): El proyecto arroja una renta que es justo lo que el inversionista exige a la inversión. Es indiferente llevarlo a cabo o no hacerlo.

$TIR > i$ (Costo de oportunidad): El proyecto arroja una cantidad positiva que es superior a la renta exigida. Debe realizarse el proyecto.

$TIR < i$ (Costo de oportunidad): Los beneficios que arroja el proyecto no son suficientes para cubrir una renta exigida por el inversionista. No debe realizarse el proyecto.

Por último, se puede concluir que por lo general el mejor indicador para decidir qué proyectos deben llevarse a cabo es el VAN. Se debe invertir en aquellos proyectos que tengan VAN positivo.

3 Diagnóstico

Para adentrarse en un diagnóstico alrededor del comercio electrónico hay que destacar que desde hace algunas décadas, el e-commerce se ha convertido en un nuevo modelo de negocios en todo el planeta, siendo Estados Unidos y China quienes lideran este mercado, con Amazon¹ y Alibaba² a la cabeza para comercializar productos y servicios a nivel global. Al observar en los últimos años cuáles son las compañías más valiosas en el mundo, Amazon se ha encontrado dentro de las tres primeras en importancia. Esta situación pone en evidencia cómo se ha cambiado la manera de comercializar mundialmente, según lo expresado por el informe de "Indicadores de Actividad Económica (IAE)" del Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca Argentina (CREEBBA), artículo N° 161 (abril 2020).

En este contexto, hay una tendencia al abandono de las tiendas físicas hacia las tiendas online. Las marcas más importantes del mundo han cambiado sus estrategias y han cerrado gran parte de sus comercios al público para impulsar las compras de manera online. Los resultados a nivel facturación avalan esta tendencia, ya que las ventas minoristas online en el mundo

¹ Amazon.com es una compañía estadounidense de comercio electrónico y servicios de computación en la nube a todos los niveles con sede en la ciudad de Seattle, Washington. Es una de las primeras grandes compañías en vender bienes a través de Internet. Con presencia en Irlanda, Australia, Alemania, Austria, Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, España, Francia, Italia, Japón, México, Suecia, Turquía, y Polonia. Para poder ofrecer los productos de esos países, también está presente en otros países, donde realiza funciones de soporte como Sudáfrica, Nigeria, Emiratos Árabes Unidos, República de la India, y Costa Rica. <https://www.amazon.com/-/es/>

² Alibaba Group es un consorcio privado chino que posee 18 subsidiarias con sede en Hangzhou dedicado al comercio electrónico en Internet. También ofrece servicios de pago en línea, un motor de búsqueda de comparación de precios y servicios de almacenamiento de datos en la nube. La compañía opera principalmente en la República Popular China. <https://www.alibaba.com/>

crecieron de manera sostenida y en el año 2019 lograron un incremento del 132% en términos interanuales.

En América Latina el desarrollo del e-commerce tampoco es menor. En el año 2019, 8 de cada 10 latinoamericanos ya realizaron alguna compra de manera electrónica, principalmente por medio de dispositivos móviles. Al desagregar por país, Brasil lideró la facturación, con el 34% del total de la Región, seguido por México con el 29% y en tercer lugar se encontró Argentina con el 6%, que escaló una posición respecto al año 2018.

A nivel local el e-commerce se ha convertido en una herramienta vital para la economía. Aunque todavía es incipiente, muestra un crecimiento sostenido liderado por Mercado Libre y con una importante cantidad de pymes que realizan ventas online.

Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), ya desde el año 2018 el 90% de los adultos argentinos han realizado alguna compra de manera online. Además, en el año 2019 la venta en locales físicos decreció, contrario al aumento de la venta electrónica, tal como lo manifestó oportunamente la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).

En años recientes, han tomado gran importancia los eventos digitales donde se pueden hallar descuentos online, replicando la experiencia de otros países como Estados Unidos. En este sentido, el Hot Sale y CyberMonday son los más reconocidos por los consumidores argentinos, incentivando a aquellos que todavía no han realizado ninguna compra a que realicen su primera transacción.

Un hecho de gran relevancia es que con la problemática global sanitaria por el COVID-19 se aceleró el proceso de digitalización que hace años viene avanzando. Es así que los datos que se desprenden de un estudio que realizó la CACE muestran que en el año 2019 en Argentina se había facturado en el comercio electrónico un 76% más comparado con el año 2018, que a su vez había subido la facturación en un 47% con relación al año 2017. Con lo cual estos números evidencian que el comercio digital en el país venía desarrollándose a paso firme antes del año 2020, y la llegada de la pandemia estimuló aún más el aumento en las transacciones virtuales. De esta manera, en el mes de abril del 2020 el e-commerce facturó un 84% más en comparación con un mes promedio del primer trimestre del mismo año y en particular los artículos electrónicos registraron un aumento de la facturación del 272% en el

mismo mes. En suma, la facturación del comercio electrónico en Argentina creció un 124% durante el año 2020, según las estadísticas elaboradas por la CACE al respecto. Con este contexto, se espera que en el futuro sigan comprando por esta modalidad aquellos consumidores que adoptaron este canal y que superarán al número de los usuarios que lo abandonarán. En tanto que, aquellos que ya hacían compras en e-commerce desde este momento lo harán con mayor habitualidad.

En un análisis comparativo con el mundo, la Argentina en el año 2020, según ecommerceDB, se encontró en el puesto número 33 entre los mercados más grandes para el comercio electrónico, con un ingreso de US \$ 6 mil millones, colocándolo por delante de Israel y detrás de Chile. Con un aumento del 38% en dólares, el mercado de comercio electrónico argentino contribuyó a la tasa de crecimiento mundial del 26% en el mismo año.

El mercado de comercio electrónico incluye ventas en línea de bienes físicos a un usuario final privado y sus ingresos continuarán aumentando durante los próximos años. Se espera que la expansión del mercado en Argentina continúe como lo indica Statista Digital MarketOutllok y se ha pronosticado que la tasa de crecimiento anual compuesta durante los próximos 4 años será del 16% en dólares, considerando cinco categorías de productos: Electrónica es el segmento más grande de Argentina con el 29% de los ingresos de comercio electrónico en el país. Le siguen Moda con el 26%, Muebles y Electrodomésticos con el 17%, Juguetes con el 16% y Alimentación y Cuidado Personal con el 12% restante.

Según Carlota Perez (2009) estamos cursando el quinto paradigma tecno-económico, caracterizado por la información y las telecomunicaciones, basado en las TIC, que se articula a través del uso de las nuevas tecnologías a medida que se difunden, el que multiplica su impacto en toda la economía y eventualmente también modifica la forma en que se organizan las estructuras socio-institucionales.

En este marco, el comercio electrónico es parte de este paradigma y exige a las pymes volcarse cada vez más a esta nueva modalidad. En la misma sintonía, la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) destaca que el comercio online está revolucionando la gestión de las empresas, porque cada vez más personas se conectan por internet y se advierte la falta de competencia de las organizaciones ante este panorama.

En particular, es crucial la adaptación de las pymes a este entorno ya que, son actores claves en el entramado productivo de América Latina y el Caribe. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018) ellas representan alrededor del 99% del total de empresas y brindan empleo a cerca del 67% del total de trabajadores. Sin embargo, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) de la región es relativamente baja, lo que revela deficiencias en sus niveles de productividad. A nivel local se replica este escenario y en Argentina, según datos del Ministerio de Producción (2018) el 97% de las empresas son pequeñas y microempresas, generan el 70% del empleo en el país y representan entre el 40% y 42% del PBI nacional.

En este sentido, las pymes presentan dificultades para desenvolverse con eficiencia en el comercio electrónico y requieren de una transformación digital para revertir esta situación. Así es que en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) del año 2015, se planteó que las mismas enfrentan el desafío de adaptarse y participar en la economía digital y que éste exige profundos cambios en las estructuras económicas. De hecho, existen estudios que dan cuenta de los beneficios que podría traer la participación de las pymes en la economía digital, a través de la mejora en el alcance y el acceso a los mercados, la reducción de los costos de transacción y el aumento de la eficiencia interna.

Concentrando el análisis en la empresa comercializadora de electrodomésticos Alberto Mendez e Hijos S.A. se releva que logró avanzar en el canal digital desde el año 2008, y significó una ventaja competitiva al momento de enfrentar la pandemia, pero a través de los años no ha sido una unidad de negocio rentable.

En este contexto, se trabajó sobre su estructura de costos, y se mejoró el desempeño de este punto de ventas en cuanto a los resultados. Igualmente, no se logró vender por encima del punto de equilibrio hasta la llegada del Covid-19, que puso en evidencia que para que esta unidad de negocio sea rentable es necesario un importante aumento de las ventas digitales.

Considerando que el devenir de la pandemia aceleró el comportamiento del consumidor de los últimos años, que se manifiesta en una migración de las compras desde los locales físicos hacia el comercio electrónico, la empresa está frente a la oportunidad de expandir sus ventas virtuales para mejorar los resultados de su canal digital.

4 Planteo del problema

A partir del diagnóstico realizado, la organización se enfrenta a una situación que presenta dos aristas:

- 1- El problema de la pyme para fortalecer y hacer rentable las ventas de su canal digital.
- 2- La oportunidad de aprovechar el aumento exponencial de la demanda en el e-commerce, a partir de la nueva normalidad impuesta por la pandemia.

En este sentido surgen algunas preguntas disparadoras en relación a la empresa:

¿Posee las condiciones para hacer posible una transformación digital?

¿Mantiene vinculaciones que fortalezcan las acciones promovidas?

¿Es capaz de abordar las nuevas demandas de la sociedad con sus iniciativas?

5 Objetivos

5.1 Objetivo general

- Gestionar la innovación en el área de comercio electrónico de una pyme argentina, que comercializa electrodomésticos, para posibilitar su competitividad en el medio.

5.2 Objetivos específicos

- Identificar con claridad la situación actual del canal digital de la empresa para comprender su grado de competitividad.
- Establecer pautas estratégicas que contribuyan a fortalecer el e-commerce de la organización.
- Facilitar el trabajo colaborativo y la comunicación para generar nuevas competencias en el comercio digital.
- Fomentar la innovación para acompañar las metas de la unidad de negocio.

- Impulsar la vinculación con diferentes actores para potenciar el cumplimiento de los objetivos del comercio electrónico de la organización.

6 Impacto

Otro aspecto no menor, es que los datos publicados por el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Argentina muestran actualmente que, de las empresas privadas creadoras de empleo en el país, el 83% son microempresas, el 16,8% son pymes y solo el 0,2% son grandes empresas. Además, las pymes representan el 66% del empleo formal privado del país.

En este contexto, innovar en el canal digital de la empresa pyme, para hacerlo más competitivo y convertirlo en una unidad de negocio rentable, contribuye con el crecimiento de la organización y la generación de empleo formal, haciendo posible la inclusión de las pymes y sus empleados en una economía sostenible.

7 Justificación

El impacto de la propuesta está especialmente relacionado con el ODS de Naciones Unidas número 8 de promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. En particular, se relaciona con la meta número 8.3, que propone apoyar las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.

En este marco, es importante el desarrollo de la pyme en el comercio electrónico para permitir que la empresa se consolide y crezca bajo esta premisa, garantizando sus actuales puestos de trabajo formales y generando nuevas oportunidades laborales. Al tiempo que podrá contribuir a bajar la tasa de desempleo y a fortalecer las pymes como fuentes de trabajo, ya que los grandes monopolios mantienen la gobernanza del mercado, pero no alcanzan para lograr una economía sostenible.

8 Antecedentes

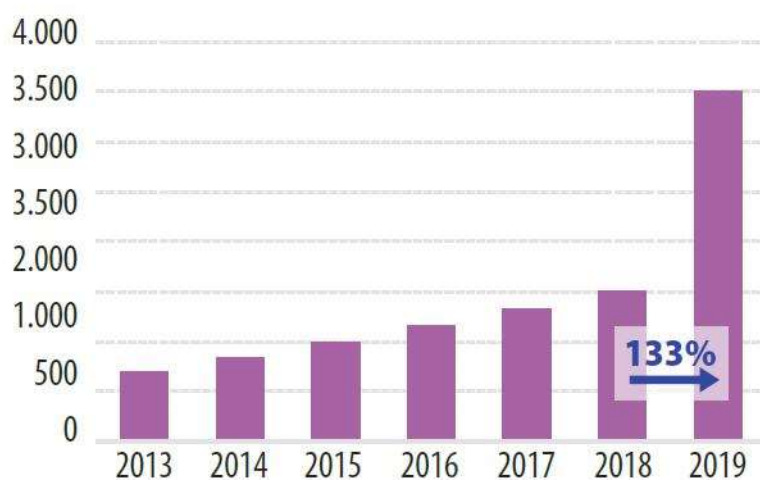
8.1 Comercio electrónico

Para comenzar se debe mencionar que el e-commerce cobró importancia en el mundo con la masificación de internet en la década de los 90's y paulatinamente se fue haciendo más habitual este intercambio de bienes y servicios usando la web y medios de pago electrónicos,

principalmente tarjetas de crédito. En los últimos años, con el crecimiento de las aplicaciones móviles para dispositivos como smartphones y tablets, el uso del e-commerce continúa aún más vigente y también surgieron nuevas e innovadoras formas de pago, para no depender exclusivamente de tarjetas de crédito.

En el siguiente gráfico (Figura 1) se muestra esta tendencia del comercio electrónico en el mundo, a partir de la representación gráfica de la evolución de la facturación en ventas por comercio electrónico a nivel mundial en millones de dólares y considerando las ventas B2C (ventas de empresas a consumidores).

Figura 1: Evolución de la facturación en ventas por comercio electrónico a nivel mundial en millones de dólares y considerando las ventas B2C, 2013- 2019



Fuente: Estudios Especiales. Indicadores Actividad Económica en base a datos de Statista.

El mercado internacional ha encontrado en el comercio minorista (retail) electrónico una gran oportunidad de desarrollo económico. Las marcas más importantes del mundo han cambiado sus estrategias y han cerrado gran parte de sus comercios al público para impulsar las ventas de manera online.

En este sentido, aquellas empresas que han mantenido sus estructuras con grandes superficies de ventas están padeciendo importantes problemas que comprometen su permanencia en el mercado. En Argentina se pueden observar como casos testigos los de las cadenas como Garbarino y Ribeiro dentro del sector de electrodomésticos. Sus crisis actuales representan la compleja realidad del desafío digital para la industria del retail. Ambas cadenas, dos de las

líderes del mercado argentino, afrontan graves dificultades financieras y su futuro es una incógnita, porque el negocio del retail cambió drásticamente, con nuevas fórmulas y costos más bajos, con base en las tiendas de venta digital (marketplaces) propias o ajenas. De hecho, las tiendas físicas en la actualidad no son estrictamente locales de venta sino “puntos pick up”, tal como se llama a los lugares donde se retira la mercadería.

Como contracara de esta realidad local, se puede destacar un caso exitoso como Diggit, que tiene una sola tienda física en la localidad de San Miguel y funciona completamente online.

En este contexto, las pymes tienen muchas dificultades para el desarrollo de sus canales digitales y enfrentan el gran reto de no quedarse rezagadas en la participación activa en el comercio electrónico, lo cual es preocupante ante la creciente importancia del mismo como respuesta a la crisis del COVID-19.

Actualmente, al convertirse el e-commerce en un canal de ventas estratégico para las pymes, éstas pueden encontrar su estado óptimo en función de sus capacidades, recursos disponibles y necesidades. En cualquier caso, para que puedan fortalecer la adopción del comercio electrónico, requerirán mejorar sus procesos empresariales.

En este marco, se puede mencionar un caso de éxito de una pyme como es la tienda multirubro Alestebrand. Es la historia de una marca que nació por internet, de alcance nacional, y que hoy en día su único canal de venta es la tienda online. Alestebrand vende todo tipo de productos de última generación, desde telefonía hasta electrodomésticos. La empresa es online desde sus comienzos, tiene 5 años de vida, y desde los últimos 3 sus transacciones crecen anualmente más de un 150%.

A nivel provincial, “ofertÓN” es un programa del Estado provincial que financia una plataforma digital, y su difusión, para promover el desarrollo del comercio electrónico de las pymes de la provincia de Córdoba. Así sus comerciantes, representados por las cámaras sectoriales, pueden hacer sus ofertas y promociones sin costo alguno y con alcance nacional.

Además, el Estado actúa como facilitador para vincularse con proveedores de tecnologías digitales, servicios de logística, la banca provincial y otras entidades financieras, con el objetivo de acceder a beneficios relacionados con los costos y con una oferta competitiva en el mercado digital.

A partir de esta experiencia, se busca lograr un ecosistema virtuoso para el comercio pyme cordobés con el trabajo colaborativo de las empresas, las cámaras sectoriales, el sistema financiero, el sistema tecnológico y el Estado.

Es destacable que previo a la llegada de la pandemia del Covid-19 o el coronavirus, el comercio electrónico ya venía mostrando avances considerables con respecto a su adopción por parte de empresas y de los consumidores. Es así que cifras compartidas por eMarketer revelan que la penetración del e-commerce a nivel mundial se encontraba en 38.1 % en 2018, mientras que para el 2019 la cifra avanzaba a 42.8 %, estos porcentajes se traducían en 2.7 y 3.1 mil millones de usuarios en esos dos años, respectivamente.

Sin embargo, la llegada del virus forzó a millones de personas a recluirse en sus hogares y cambiar considerablemente sus hábitos de consumo y la forma en que realizan sus compras, beneficiando en cierta forma con ello a los distintos negocios que presentan la opción de compras en línea y dando un impulso general al comercio electrónico.

Las restricciones de circulación introducidas en varios países para luchar contra la pandemia del COVID-19 han provocado un aumento del comercio electrónico, cuya parte de las ventas minoristas pasó del 16% al 19% en 2020, según estimaciones de la United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) publicadas en su informe para un grupo de países seleccionados.

El siguiente cuadro (Tabla 1) muestra la impronta de la pandemia sobre la tendencia en alza de la participación de las ventas minoristas en línea con respecto al total de las mismas.

Tabla 1: Ventas minoristas en línea, economías seleccionadas, 2018-2020

Economía	Ventas minoristas en línea (\$ mil millones)			Ventas minoristas (\$ mil millones)			% en línea de las ventas minoristas		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Australia	13,5	14,4	22,9	239	229	242	5,6	6,3	9,4
Canadá	13,9	16,5	28,1	467	462	452	3,0	3,6	6,2
China	1.060,4	1.233,6	1.414,3	5.755	5.957	5.681	18,4	20,7	24,9
Corea (Rep.)	76,8	84,3	104,4	423	406	403	18,2	20,8	25,9
Singapur	1,6	1,9	3,2	34	32	27	4,7	5,9	11,7
Reino Unido	84,0	89,0	130,6	565	564	560	14,9	15,8	23,3
EE. UU.	519,6	598,0	791,7	5.269	5.452	5.638	9,9	11,0	14,0
Economías en la lista	1.770	2.038	2.495	12.752	13.102	13.003	14	16	19

Fuente: UNCTAD, a partir de las oficinas nacionales de estadística.

En América Latina, millones de personas forzadas por el encierro hicieron a un lado sus dudas y temores para comprar en línea, convirtiendo al comercio electrónico en uno de los grandes ganadores de la pandemia de coronavirus en la región. El covid-19 ha sido un acelerador de tendencias, y en el comercio electrónico ha sido muy fuerte. Más de diez millones de latinoamericanos que nunca habían comprado online lo están haciendo regularmente. Con presencia en 18 países, y un modelo de negocio comparable al de Amazon, Mercado Libre es el gran jugador regional. Mientras la economía latinoamericana se desplomaba, la plataforma fundada en Argentina duplicó ventas en el segundo trimestre y el número de compradores aumentó 45,2%.

Además, el siguiente gráfico (Figura 2) muestra el impacto de la pandemia en el crecimiento del comercio electrónico en el mundo por región, poniendo en evidencia que en Latinoamérica el incremento fue del 36.7%, destacándose con relación a otras regiones.

Figura 2: Crecimiento de ventas del comercio electrónico en el mundo durante 2020 (por región)



Fuente: e-marketer.

A nivel local, según un informe difundido por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), a lo largo del año 2019, se facturaron \$ 403 mil millones en ventas online, logrando un crecimiento del 16% respecto a 2018 en términos constantes, es decir teniendo en cuenta la situación inflacionaria del año 2019.

Con relación a la incidencia del Covid 19 sobre el comercio electrónico en el país, el caso argentino fue un récord global con 79 % de crecimiento del comercio electrónico seguido por Singapur con 71,1 %, España 36 %, Brasil 35 %, Reino Unido 34,7 % entre los países medidos por e-Marketer. En Argentina de acuerdo a la CACE durante los primeros seis meses del 2020 los negocios online vendieron en el país un total de 92 millones de productos a través de 54 millones de órdenes de compra, convirtiendo al comercio electrónico en un aliado fundamental para las empresas y los consumidores durante la pandemia. Este comportamiento se aprecia en la siguiente tabla (Tabla 2):

Tabla 2: Top 10 países con mayor crecimiento de ventas en e-commerce durante 2020

Argentina	79%
Singapur	71,1%
España	36%
Brasil	35%
Reino Unido	34,7%
Finlandia	33,5%
Filipinas	33%
Estados Unidos	32,4%
Noruega	32,2%
India	30%

Fuente: e-marketer.

A partir de esta información se demuestra que el comercio electrónico viene teniendo un aumento sostenido en el tiempo, tanto en el mundo como en la región y particularmente en Argentina. También, se puede apreciar como la pandemia impactó sobre esta tendencia como un reforzador para acelerar y consolidar una situación que se viene gestando desde hace varios años.

8.2 Reseña de la pyme

Focalizando este análisis en una pyme comercializadora de electrodomésticos de Córdoba, en Argentina, resulta significativo trabajar con el caso de una empresa en particular, con razón social Alberto Mendez e Hijos S.A. y nombre de fantasía AMA Hogar.

Esta organización es una pyme familiar, cuyo origen data desde hace 60 años, cuando en 1962, en la ciudad de Córdoba, Alberto Mendez Alfie la inició como un emprendimiento dedicado a la compra-venta de artículos para el hogar usados.

El fundador destinó su vida a la empresa, logrando su transformación a fin de mantener un equilibrio dinámico con el entorno. Es así que, al pasar el tiempo, y teniendo una visión clara de las perspectivas del rubro, decide incorporar a su negocio la venta de artículos para el hogar nuevos, adquiridos a fabricantes o distribuidores. Esta decisión significó un paso de superlativa importancia para el crecimiento de la organización. La complejidad de su estructura y las interrelaciones de sus actores internos y externos aumentaron exponencialmente. Una vez consolidada en el mercado, empezó a promover la apertura de nuevos locales de venta.

En este proceso de desarrollo, a la empresa unipersonal se sumaron los tres hijos que aportaron a la organización la profesionalización exigida por los tiempos que corren en la actualidad, para adaptarse a los cambios de contextos mucho más turbulentos, vertiginosos e inciertos que los existentes en el pasado. Así la empresa unipersonal se transforma en una sociedad anónima en el año 2007, con la segunda generación integrando el directorio y garantizando la continuidad familiar de la organización a través de la protocolización.

Alrededor del año 2008, aprovechando las oportunidades de la tecnología disponible en el mercado, se decide impulsar una estrategia de inserción de la empresa en el comercio electrónico, adoptando tecnologías innovadoras que permitieran realizar ventas a través de internet. En esta etapa inicial se desarrolló una página web muy incipiente y con los años se fueron desarrollando distintos recursos tecnológicos en este sentido (Anexo I).

Actualmente el canal digital se considera una sucursal más de la empresa y cuenta con una página web mejorada, que utiliza PrestaShop³ integrado al sistema de gestión Flexxus⁴, con posibilidades de gestionar la facturación, la logística y el cobro de las ventas por esta vía.

En esta unidad de negocio, la empresa descansa en una analista en sistema en relación de dependencia para la comercialización y se sumó una estudiante de ciencias económicas como

³ PrestaShop es una plataforma e-commerce completa, innovadora y eficaz que permite crear una tienda online y desarrollar un negocio en internet. <https://www.prestashop.com/es>

⁴ Flexxus es un software que integra toda la gestión de la empresa de forma simple, obteniendo excelentes resultados. Es una solución de gestión potente, flexible e intuitiva disponible en el mercado. <https://www.flexxus.com.ar/>

soporte administrativo en el marco del programa provincial PIL e-commerce. En tanto quienes aportan los servicios de soluciones tecnológicas de la página web y de marketing digital son trabajadores autónomos o contratistas independientes (free lance).

8.3 Caracterización de los usuarios/clientes

Según información ofrecida por la CACE en Argentina, los compradores electrónicos (e-shoppers) argentinos eligen el canal digital principalmente para realizar sus compras puesto que conlleva un menor esfuerzo, en contraposición a desplazarse hacia los comercios offline (físicos). Otras ventajas de comprar de manera online son que es posible realizarlas en cualquier horario y el producto puede ser enviado a domicilio. Otros motivos que promueven comprar por el canal electrónico es el ahorro de tiempo y, en muchos casos, la posibilidad de encontrar descuentos especiales. Sin embargo, continúan existiendo, año tras año, barreras que impiden que cierta parte de la población realice compras de forma electrónica, como por ejemplo no poder ver el producto antes de la compra, falta de personalización en la atención y no tener confianza en este canal, puesto que requiere datos personales, uso de tarjeta de crédito y genera incertidumbre en el servicio postventa. Además, la entrega del bien puede demorar más de lo deseado o el flete ser muy costoso. Por estas razones existe un mercado potencial que puede ser explotado, para lo cual las empresas deben mejorar y destacarse en estos aspectos, con la finalidad de captar nuevos clientes.

Respecto a las preferencias del consumidor en el comercio electrónico argentino, según la CACE para el año 2019, el líder es pasajes y turismo con una participación del 22% sobre el total facturado. En segundo lugar, se encuentra el rubro electrónico (equipos de audio, imagen, consolas TI y telefonía) con un 11%. La tercera posición, con el 10% en ambos casos, es ocupada por artículos para el hogar (muebles, decoración) y alimentos, bebidas y artículos de limpieza. Este comportamiento significa una gran oportunidad para una empresa comercializadora de electrodomésticos y artículos para el hogar.

En relación al dispositivo utilizado para realizar las compras, la computadora o laptop continúa siendo el principal medio para realizar las transacciones (56%), aunque se observa una caída de 9 puntos porcentuales en su uso respecto al año previo. En cambio, los dispositivos móviles cada vez ganan mayor participación pasando del 35% al 44% en 2019.

Los medios de pagos utilizados para realizar las transacciones son diversos, siendo la tarjeta de crédito el medio más utilizado, con una participación idéntica a 2018 con el 78%. El uso de

efectivo se halla segundo en importancia, con el 11% del total y en tercera posición se encuentra la tarjeta de débito (6%). Las billeteras electrónicas cuentan con una participación inferior (4%) probablemente por ser el medio más novedoso para el pago. El desarrollo de éste para abonar resulta de gran importancia, en la búsqueda de la inserción de nuevos e-shoppers en el mediano plazo, puesto que un porcentaje de la población no se encuentra bancarizado (20% de los adultos según el Banco Central de la República Argentina - BCRA) y de esta forma podría integrarse en los pagos digitales. Por su parte, la empresa Alberto Mendez e Hijos S.A. ofrece un abanico importante de medios de pagos en sus diferentes versiones.

8.4 Sistemas o plataformas de e-commerce

Analizando los marketplaces del país, Mercado Libre es la principal plataforma de ventas online en Argentina. Su relevancia no sólo reside en la cantidad de dólares facturados sino en el desarrollo que Mercado Libre se encuentra realizando a nivel tecnológico con la idea de mejorar la experiencia de compra. En este sentido uno de los principales desarrollos de esta empresa fue la creación de la billetera digital Mercado Pago. Esta plataforma digital es la más utilizada en Argentina para realizar pagos y permite no sólo comprar en el sitio web de la empresa sino en diferentes comercios. También le permite al pequeño y mediano empresario contar con un sistema de pago digital que es fácil de utilizar. Sin embargo, el costo de las comisiones de esta plataforma es muy elevado para las empresas y no ofrece para el comprador planes de financiación a tasas de interés bajas o nulas, como lo hacen otras ofertas financieras.

Existen otras plataformas que buscan lograr un ecosistema virtuoso para los usuarios. Un ejemplo es Tienda Nube, Terracuna, 5900Compras, que son las aliadas estratégicas del Gobierno de Córdoba para promover el e-commerce entre los comercios de la provincia.

La empresa Ama Hogar, particularmente, solo tiene presencia en los marketplaces Mercado Libre, Shoppee, Multitienda, BNA conecta y Tienda Naranja (que fue discontinuada el 27 de diciembre de 2021).

8.5 Costos y logística

Tanto las operaciones de almacén como la distribución de la mercadería en el comercio electrónico son muy similares a las de la cadena de suministro tradicional. Sigue existiendo un almacén, un stock, recursos humanos, materiales, empresas que realizan el transporte de

larga y media distancia, y otras encargadas de la distribución. Servir directa y adecuadamente al consumidor final requiere de la adaptación de los procesos logísticos. En los almacenes de comercio electrónico se da prioridad a la velocidad y precisión en el proceso de recolección de productos y a su adecuado embalaje. Por su parte, la pronta entrega a costo óptimo y la trazabilidad del producto a lo largo de los procesos logísticos y, especialmente, en su fase de transporte y distribución, adquiere una gran relevancia, ya que saber dónde está la compra y cuándo la recibirá es uno de los factores más valorados por el comprador, según una encuesta publicada por el BID en enero de 2020. En efecto, el consumidor final, se reconoce como el eje en torno al cual se organizan las operaciones logísticas para configurar el servicio a su medida.

En este contexto, todo diseño de una estrategia de logística de comercio electrónico comienza por analizar las características del producto ofrecido, que en el caso de electrodomésticos es categoría A (voluminoso y requiere instalación), así como las de la demanda en cuanto a localización geográfica, valoración del tiempo y del producto, y disposición a pagar por una entrega más rápida, para así poder definir las operaciones de almacenamiento, manipulación y transporte más eficientes. Dicha estrategia debe ser lo suficientemente flexible y permitir ir adaptándola a la experiencia del consumidor y a cualquier cambio en las características de la demanda.

Dado que la logística es un costo importante dentro de la cuenta de resultados, es preferible ir desarrollando y ampliando las opciones cuidadosamente, por ejemplo, en cuanto a áreas de cobertura y opciones de tiempos de entrega. En este sentido, hay que considerar el costo del almacenamiento y el costo de transporte y flete con mucha rigurosidad.

Con relación a AMA Hogar, la distribución de la mercadería se realiza por distintos transportes con envíos a todo el país, principalmente con Organización Coordinadora Argentina S.A. (OCASA). Además, la entrega de mercadería en la ciudad de Córdoba se hace en las sucursales, con envíos sin cargo con flota propia, así como en un centro de depósito y distribución de la misma ciudad. Adicionalmente, mantiene un convenio con la empresa Tradys Argentina S.R.L. para la entrega de mercadería en sus depósitos de las ciudades de Rosario y Buenos Aires y con este mismo transporte se realiza el traslado de la misma hacia los almacenes de la empresa.

Asimismo, existen otras alternativas en el terreno de la logística, también aliadas estratégicas del Gobierno de Córdoba para promover el e-commerce entre los comercios de la provincia, como por ejemplo Andreani, QUBIK y E PICK.

8.6 Pautas para la implementación del e-commerce en la empresa

Para la implementación del e-commerce en la empresa se está iniciando en el uso del integrador Anymarket⁵, con la incorporación de Mercado Libre como prueba piloto, buscando hacer más eficiente el proceso de publicación de los productos en los diferentes marketplaces.

Apela a la interacción en las redes mediadas por las TICs como WhatsApp, LinkedIn, Instagram y Facebook, como una estrategia de comunicación y presencia en el ámbito virtual.

Participa activamente de los eventos extraordinarios del comercio electrónico como el Black Friday, Hot Week, siendo emblemáticos los eventos de CyberMonday y Hot Sale, como una estrategia de comercialización para la tracción de clientes y fortalecimiento de las ventas.

Es parte de las empresas que iniciaron, a través de las diferentes Cámaras Empresariales y conjuntamente con el Gobierno de la Provincia de Córdoba, el evento local “ofertÓN”.

Una cuestión relevante es el apoyo decisivo de uno de los directores de la empresa, que con su mirada de programador de sistemas, está enfocado en el desarrollo de este canal de ventas, además de impulsar estrategias colectivas con la finalidad de consolidarse en el mercado digital, a partir de su participación activa en la Cámara de Comerciantes de Artefactos para el Hogar y Electrónica de Córdoba como presidente, en la Cámara de Comercio de Córdoba como vocal y la Cámara Argentina de Comercio Electrónico como asociado.

8.7 Análisis de costos y recursos

Si bien la empresa logró avanzar en el canal digital, y significó una ventaja competitiva al momento de enfrentar la pandemia, a través de los años no ha sido una unidad de negocio rentable hasta la llegada de la misma.

El siguiente cuadro (Tabla 3) muestra la evolución de las ventas en el comercio electrónico y su relación con sus resultados en los últimos 5 años, así como también el efecto de la pandemia:

⁵ Anymarket es un gran sistema de gestión, encargado de la centralización de las operaciones de ventas online. Permite integrar varios marketplaces como Mercado Libre y otras herramientas esenciales para hacer la gestión de ventas online de forma más ágil y segura. <https://anymarket.com.ar/>

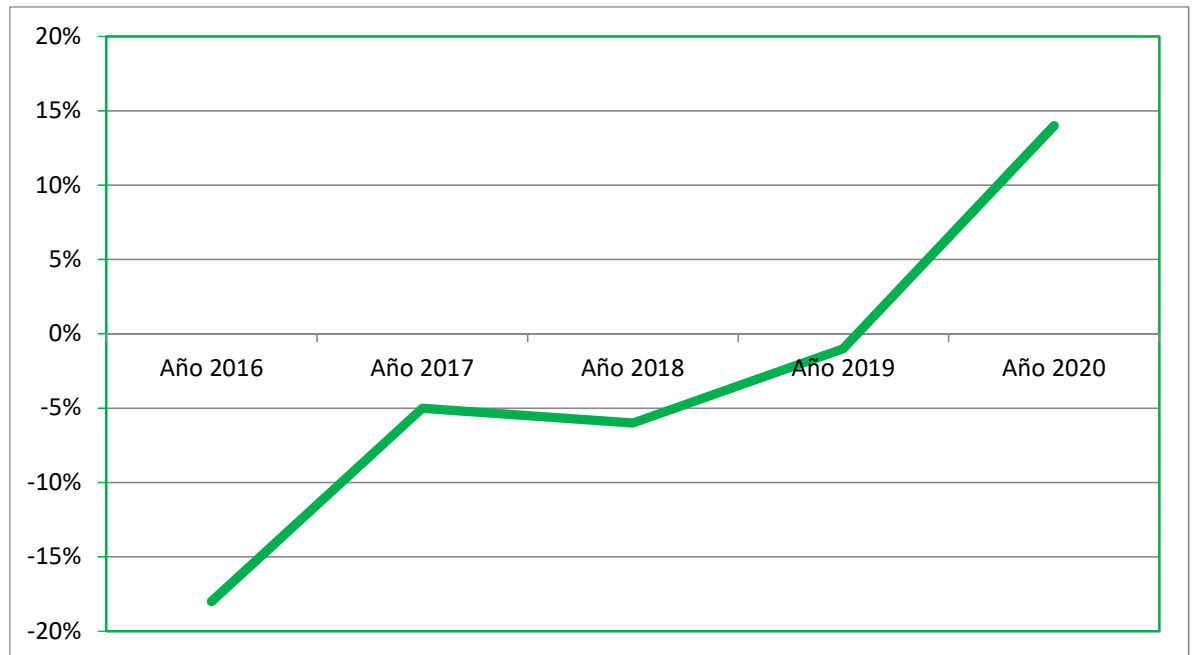
Tabla 3: Evolución de ventas online y sus resultados entre el año 2016-2020

Períodos	2016	2017	2018	2019	2020
Variación de las ventas digitales en pesos	-	-33%	22%	20%	462%
Resultados netos de ventas digitales	pérdidas	pérdidas	pérdidas	pérdidas	utilidades
Resultados netos con relación a las ventas digitales	-18%	-5%	-6%	-1%	14%
Punto de equilibrio (PE) del canal digital	se trabaja por debajo del PE	se trabaja por debajo del PE	se trabaja por debajo del PE	se trabaja por debajo del PE	se trabaja por encima del PE

Fuente: Elaboración propia.

Desde otra perspectiva, el siguiente gráfico (Figura 3) muestra la evolución de los resultados del canal digital de la empresa como porcentaje de sus ventas en el período 2016-2020. A partir del mismo, se puede apreciar su mejora a través de los años y cómo logra superar ampliamente el punto de equilibrio en el año 2020.

Figura 3: Resultados como porcentaje de las ventas digitales



Fuente: Elaboración propia.

9 Análisis FODA

Para identificar la situación actual del canal digital de la pyme, es importante hacer antes un estudio de la situación de la organización en términos del análisis FODA. Del mismo se desprenden las siguientes variables:

Variables internas

Debilidades

- ✓ Tiene una sola empleada que se dedica a la venta online, lo que genera mucha dependencia sobre una persona que no comparte su conocimiento.
- ✓ Se dispone de una asistente que realiza el soporte administrativo de las ventas digitales en el marco del programa PIL e-commerce, que solo dura 9 meses y su dedicación es part time.
- ✓ Se dispone de un servicio externo, free lance, para realizar tareas de marketing digital, con prestaciones muy limitadas relacionadas con el tráfico de las redes sociales, alianzas estratégicas, así como promociones y ofertas en la página web.
- ✓ El seguimiento de los clientes para conocer las necesidades de la demanda a partir del manejo de bases de datos no está digitalizado y los recursos que se disponen al respecto están subutilizados.
- ✓ No existe una estructura flexible y una comunicación eficaz para desarrollar competencias.
- ✓ Tiene un liderazgo que no es propicio para la innovación.
- ✓ Falta de iniciativas de capacitación para generar habilidades.
- ✓ La logística si bien es eficaz no es eficiente en tiempo y sobre todo en costo. El costo del proceso de almacenamiento, transporte y flete tiene una alta participación sobre las ventas.
- ✓ Falta de identificación y seguimiento de los productos.
- ✓ Mantiene grandes superficies destinadas a la venta presencial que están subutilizadas y generan ineficiencia.
- ✓ Falta de posicionamiento en el mercado online y sostenimiento de un canal digital no rentable.

- ✓ El canal digital solo está destinado a negocios B2C (empresas que ofrecen un servicio para el consumidor final) y no tiene una categoría destinada a negocios B2B (empresas que brindan un servicio a otras).
- ✓ Existe resistencia al cambio en la empresa, derivada de una cultura organizacional fuerte, que se corresponde con una pyme familiar muy tradicional, y que involucra a las personas que forman parte del comercio electrónico de la organización.

Fortalezas

- ✓ Trayectoria de 60 años que acumula la experiencia necesaria para afrontar adecuadamente los cambios vertiginosos del entorno actual.
- ✓ Solvencia económica y financiera para enfrentar desafíos y acceder a financiamiento bancario.
- ✓ Importante stock de mercadería y acuerdos con proveedores que permite diferenciarse por la disponibilidad de productos específicos.
- ✓ Entrega de mercadería con mucha agilidad en los principales centros urbanos.
- ✓ Atención personalizada al cliente por diferentes vías de comunicación.
- ✓ Desarrollo del canal digital por encima de la media de las pymes de su sector.
- ✓ Situación regular en los regímenes impositivos y de seguridad social para acceder sin inconvenientes a programas y financiamientos del Estado.
- ✓ Proveedora del Estado nacional, provincial y municipal por licitaciones públicas y compras directas, que le dan la experiencia necesaria para vender bajo condicionamientos estrictos.
- ✓ Profesionalización del directorio que le permite mejorar el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Contabilidad Administrativa y Tablero de Control que posibilita hacer un seguimiento de la situación de la empresa en general y del canal digital en particular.
- ✓ Durante el año 2020 se generaron puestos formales de trabajo a pesar de la crisis provocada por la pandemia.
- ✓ Compromiso y trabajo decisivo por parte de uno de los directores de la organización en el desarrollo del canal digital.
- ✓ Participación de uno de los directores en las cámaras empresariales pertinentes.

Variables externas

Oportunidades

- ✓ Crecimiento sostenido de las compras vía internet como tendencia y un mercado aún incipiente en Argentina.
- ✓ Aceleración de la tendencia a migrar hacia las compras virtuales a partir de la pandemia.
- ✓ Crisis de las grandes cadenas de electrodomésticos argentinas y de las grandes superficies de ventas.
- ✓ Acceso a profesionales, a partir de la interacción con universidades, en disciplinas relacionadas con la innovación en el proceso de ventas digitales.
- ✓ Posibilidades de financiación y promoción del comercio electrónico por parte del Estado.
- ✓ Democratización y transferencia de la tecnología en la economía del conocimiento.

Amenazas

- ✓ Tecnologías de frontera muy complejas para la envergadura de una pyme.
- ✓ E-commerce argentino liderado por Mercado Libre que impone la gobernanza en el sector con una acelerada innovación y concentración del mercado.
- ✓ Creación de tiendas online de los grandes fabricantes de electrodomésticos.
- ✓ Creciente demanda por parte de los clientes sobre servicios de alto costo para la escala de la pyme.
- ✓ Situación macroeconómica compleja a nivel local y global por el deterioro de la economía mundial.
- ✓ Competencia global que exige mayores esfuerzos para visibilizar la empresa.

Lo recabado en el análisis FODA deja en evidencia que la empresa a lo largo de los años ha logrado un cierto desarrollo del canal digital que se encuentra por encima de la media en las pymes de su sector, sin embargo, aún no se logró que éste se convierta en una unidad de negocio rentable. La falta de posicionamiento en el comercio electrónico no permite lograr un volumen de ventas que posibilite obtener utilidades en el canal digital. Esta situación coincide con la falta de seguimiento de las necesidades de la demanda mediado por la tecnología, la inexistencia de alianzas estratégicas para aumentar el tráfico en la página web, fomentar la interacción y la conformación de comunidades en las redes sociales, así como profundizar en estrategias de marketing digital.

En relación a las personas afectadas al comercio electrónico, existe una alta dependencia hacia una de ellas, sobre la que descansa toda la tarea operativa del mismo, dando lugar a un importante riesgo en torno a la continuidad de este canal, ante la ausencia de conocimiento compartido. En suma, el resto de la gente involucrada, y particularmente los expertos en e-commerce, no tienen una relación estrecha con la empresa que los comprometa plenamente con los objetivos de la misma y no existe una comunicación fluida entre los diferentes actores que participan en el proceso de comercialización online. Además, es importante señalar que, si bien se han asignado personas con una profesión compatible en el manejo de las Tics, no existen en la organización iniciativas de capacitación y actualización en temas relevantes en torno al comercio electrónico. Sin embargo, hay que destacar el trabajo comprometido de uno de los directores de la empresa en el desarrollo del canal digital.

Con respecto a las estrategias comerciales de la empresa, si bien hubo una importante reestructuración de costos relacionados con grandes superficies de ventas deficitarias, aún existen recursos con una asignación poco eficiente que podrían reasignarse, considerando la tendencia del avance del comercio electrónico en desmedro de las ventas presenciales. También se debería incorporar en su página web el desarrollo del negocio B2B para complementarlo y potenciarlo con el retail o el negocio B2C.

En cuanto a la estructura y la cultura organizacional, con la impronta del liderazgo que la conduce, si bien han sido aceptables para manejar los puntos de ventas presenciales, no son adecuadas para abordar la consolidación del comercio electrónico de la empresa. Se observa que no se promueve un espacio en el que el conocimiento se construya, se transfiera y se materialice explícitamente a partir de una estructura flexible, con comunicación eficaz y un liderazgo que empodere a los involucrados en el proceso de comercialización virtual, para generar mayores competencias que faciliten la adopción de tecnologías innovadoras en este sentido. En suma, se evidencia por parte de las personas involucradas en este canal de ventas una resistencia al cambio que compromete el impulso de nuevas iniciativas.

Además, si bien se ha avanzado en gestionar centros de distribución en la ciudad de Buenos Aires y Rosario, además del propio en Córdoba, la logística sigue siendo una actividad crítica de la cadena de valor que tiene mucho por mejorar.

Otro dato no menor, es que si bien la empresa tiene una posición sólida dada por su trayectoria, un stock sostenido, una administración ordenada y una situación financiera muy

buena, tomar la decisión de hacer una transformación digital requiere de recursos humanos, económicos y financieros que implicarán un gran desafío, considerando que se deberán generar nuevos puestos de trabajo formales, enfrentar la resistencia al cambio, así como abordar un entorno complejo y dinámico, caracterizado por la innovación tecnológica y la gobernanza de los monopolios.

Este reto es difícil pensarlo sin contextualizar a la organización dentro de un SNI que la condiciona y que involucra a diferentes actores con los cuales es fundamental establecer vinculaciones para lograr los objetivos propuestos, a través de la sinergia generada por el trabajo conjunto y regulado por el Estado.

10 Propuesta y plan de ejecución

10.1 Actividades principales

10.1.1 Adopción de nuevas tecnologías en el proceso de venta digital

Un aspecto central para el desarrollo del e-commerce de la empresa es adoptar nuevas tecnologías que permitan innovar el proceso de venta del canal digital para mejorar la experiencia del cliente con la organización y optimizar el uso de los recursos, permitiendo que esta unidad de negocio sea rentable.

- Aprovechar los algoritmos que ofrece el sistema que gestiona su página web para hacer un seguimiento del comportamiento de los clientes que han comprado por este canal.
- Incorporar tecnología 4.0 en el canal digital de la empresa para mejorar su proceso de venta, desde la compra de la mercadería hasta el servicio de postventa.
- Apelar a las alianzas estratégicas con proveedores de productos o servicios complementarios, con menor desarrollo de sus plataformas digitales, para que éstos hagan ventanas de acceso desde la tienda de la empresa, a cambio de aumentar el tráfico en la misma.
- Desarrollar una categoría en la página web de la empresa para las ventas B2B (de empresa a empresa), dado que esta unidad de negocio representa una parte importante en las ventas totales de la organización y significaría aumentar la actividad de la página web al digitalizarla.
- Resignificar la importancia del marketing digital para las ventas online.
- Sumar más plataformas de ventas online (marketplaces) para ampliar horizontes.

10.1.2 Gestión del conocimiento

Una cuestión de importancia es gestionar el conocimiento para desarrollar un canal digital de la empresa que aprende. De esta manera, creando, aplicando y compartiendo conocimiento colectivamente generará nuevas competencias para lograr sus objetivos estratégicos.

- Identificar el líder del conocimiento tácito (el conocer cómo) y procurar que colabore en la construcción del conocimiento explícito (el saber codificado).
- Promover la incorporación de mayor conocimiento a partir del trabajo colaborativo y la comunicación fluida entre los involucrados con el e-commerce de la empresa.
- Mejorar la comunicación entre los involucrados y promover el trabajo en equipo.
- Analizar los errores y los aciertos en el proceso de venta del canal digital para poder comunicarlos.
- Implementar sistemas de evaluación, remuneración y desarrollo del personal para incentivarlos al intercambio de conocimiento.
- Documentar las buenas prácticas en un formato que facilite su acceso y actualización.
- Capacitar al personal en este proceso de construcción y apropiación del conocimiento.

10.1.3 Reestructuración del canal de venta digital

Con relación a la estructura, como una pieza clave que facilita el cumplimiento de los objetivos que se pretenden seguir en el comercio electrónico de la empresa, es importante abandonar la idea de una estructura rígida y estable para dar paso a una estructura flexible que acompañe a una estrategia innovadora.

- Promover los equipos interfuncionales que trabajen por proyectos.
- Girar hacia un liderazgo participativo y descentralizar las decisiones.

10.1.4 Cambio de cultura organizacional

Para desarrollar el comercio electrónico de una empresa tradicional, con una cultura fuerte y resistencia al cambio, es importante hacer un cambio de una cultura del statu quo hacia una cultura de la innovación.

- Promover el trabajo bajo condiciones de incertidumbre.
- Alentar el cambio y apelar a técnicas para reducir la resistencia al mismo.
- Propiciar la generación de ideas novedosas sin temor al fracaso.

- Gestionar el conflicto para potenciar la diversidad de opiniones.
- Fomentar la cooperación externa para poder combinar el conocimiento interno y externo.
- Empoderar a las personas involucradas para que participen en la toma de decisiones y sientan que su labor es importante.

10.1.5 Vinculación con los actores del Sistema Nacional de Innovación (SNI)

Para potenciar las posibilidades de desarrollar el comercio electrónico de la empresa es de suma importancia vincular la organización con al menos algunos de los actores del SNI. Al respecto, es fundamental la intervención del Estado para facilitar la financiación de las inversiones y para promover la vinculación.

- Vincular la empresa con el Subsistema Tecnología e Innovación para el acceso a las nuevas tecnologías.
- Vincular la empresa con el Subsistema Educación y Formación para mantener una formación profesional continua.
- Vincular la empresa con el Subsistema Relación Salarial, Mercado de Trabajo y Calificaciones para reclutar el personal competente.
- Vincular la empresa con el Subsistema Financiero para acceder a líneas de financiamiento subsidiadas.

10.2 Gerenciamiento del proyecto

Una vez definidas las actividades principales, que forman parte de los entregables del proyecto, es importante dirigir éstas y las actividades específicas derivadas de las mismas.

Al respecto, se desarrollarán algunos recursos para autorizar el proyecto, determinar los aspectos que caracterizan a su resultado, realizar el cronograma, definir las actividades, estimar su duración, especificar los recursos críticos e intentar hacer una gestión del riesgo del proyecto.

En este marco, se trabaja en las siguientes planillas sobre:

- Acta de constitución del proyecto (Tabla 4)
- Alcance del proyecto (Tabla 5)
- Cronograma del proyecto (Tabla 6)
- Recursos financieros del proyecto (Tabla 7)

- Riesgos del proyecto (Tabla 8)

Tabla 4: Acta de constitución del proyecto

Acta de constitución del proyecto	
Lugar y Fecha	Córdoba, Argentina. Agosto 2022
Nombre del Proyecto	Innovación en el comercio electrónico de una pyme comercializadora de electrodomésticos
Sponsor del Proyecto	El directorio de la empresa Alberto Mendez e Hijos S.A.
Justificación del proyecto	Desarrollo de la pyme en el comercio electrónico para permitir que la empresa se consolide y crezca bajo esta premisa, garantizando sus actuales puestos de trabajo formales y generando nuevas oportunidades laborales
Objetivos del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar con claridad la situación actual del canal digital de la empresa para comprender su grado de competitividad - Establecer pautas estratégicas que contribuyan a fortalecer el e-commerce de la organización - Facilitar el trabajo colaborativo y la comunicación para generar nuevas competencias en el comercio digital - Fomentar la innovación para acompañar las metas de la unidad de negocio - Impulsar la vinculación con diferentes actores para potenciar el cumplimiento de los objetivos del comercio electrónico de la organización
Gerente del Proyecto	Gerente de Comercialización
Partes Interesadas Fundamentales	Clientes Proveedores Sponsor La comunidad en donde se localiza Sindicatos Entidades financieras provinciales y nacionales Cámaras empresariales Estado
Requerimientos Iniciales de Alto Nivel	Recursos financieros
Riesgos de Alto Nivel	Inestabilidad macroeconómica y dificultad para acceder a personas con competencias en el comercio electrónico
Expectativa de Duración	3 años

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Alcance del proyecto

Alcance del proyecto	
Entregable 1: Nuevas tecnologías en el proceso de venta digital adoptadas	Criterio de Aceptación 1: que se inicie en la tecnología 4.0
Entregable 2: Conocimiento gestionado	Criterio de Aceptación 2: que se documenten las buenas prácticas
Entregable 3: Canal de venta digital reestructurado	Criterio de Aceptación 3: que se diseñe una estructura orgánica
Entregable 4: Cultura organizacional cambiada	Criterio de Aceptación 4: que se promueva la innovación
Entregable 5: Actores del Sistema Nacional de Innovación vinculados	Criterio de Aceptación 5: que se obtengan recursos y asociaciones estratégicas
Trabajo excluido del proyecto:	Exclusión 1: No incluye la instalación de nuevos centros de distribución
	Exclusión 2: No incluye el aumento de la flota de utilitarios
	Exclusión 3: No incluye el cierre de locales físicos
Supuestos del Proyecto: (situaciones que se toman por ciertas)	Supuesto 1: El personal afectado actualmente al canal digital no se desvinculará durante la implementación del proyecto
	Supuesto 2: La empresa va a mantener su directorio comprometido con el proyecto
Restricciones del Proyecto: (limitantes a las variables de gestión)	Restricción 1: El proyecto no puede extenderse a más de 3 años

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Cronograma del proyecto

Cronograma del proyecto				
Entregables	Resultados Esperados	Año 1	Año 2	Año 3
1- Nuevas tecnologías en el proceso de venta digital adoptadas	Mejorar la experiencia con el cliente			
2- Conocimiento gestionado	Generar nuevas competencias			
3- Canal de venta digital reestructurado	Diseñar una estructura flexible			
4- Cultura organizacional cambiada	Girar hacia una cultura innovadora			
5- Actores del Sistema Nacional de Innovación vinculados	Apropiarse de la sinergia del trabajo colectivo			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Recursos financieros del proyecto

Recursos financieros del proyecto		
Entregables	Actividades	Fuentes de financiamiento
1- Nuevas tecnologías en el proceso de venta digital adoptadas	1.1- Hacer reuniones con consultores expertos	Reinversión de utilidades de la empresa
	1.2- Contratar un plan y presupuesto de expertos	Reinversión de utilidades de la empresa
	1.3- Adaptar la tecnología disponible	Aporte extraordinario de los socios
	1.4- Comprar nueva tecnología	Línea de Crédito p/ digitalización de pymes
	1.5- Realizar alianzas estratégica	Aporte extraordinario de los socios
	1.6- Incorporar ventas B2B	Línea de Crédito p/ digitalización de pymes
	1.7- Contratar personal en marketing digital	Reinversión de utilidades de la empresa
	1.8- Implementar acciones de marketing digital	Línea de Crédito p/ digitalización de pymes
	1.9- Incorporar nuevos maketplaces	Reinversión de utilidades de la empresa
	1.10- Apelar a la capacitación	Talleres de oferta digital Ciclo de asistencia digital
2- Conocimiento gestionado	1.1- Hacer reuniones con consultores expertos	Reinversión de utilidades de la empresa
	1.2- Contratar un plan y presupuesto de expertos	Reinversión de utilidades de la empresa
	1.3- Identificar el líder de conocimiento	PAC Empresas
	1.4- Promover la incorporación de mayor conocimiento	PAC Empresas
	1.5- Mejorar la comunicación y el trabajo en equipo	PAC Empresas
	1.6- Analizar los errores y aciertos	PAC Empresas
	1.7- Implementar sistemas de desarrollo del personal	PAC Empresas
	1.8- Documentar las buenas prácticas	PAC Empresas
	1.9- Apelar a la capacitación	Crédito fiscal para capacitación
3- Canal de venta digital reestructurado	1.1- Hacer reuniones con consultores expertos	Reinversión de utilidades de la empresa
	1.2- Contratar un plan y presupuesto de expertos	Reinversión de utilidades de la empresa
	1.3- Promover equipos interfuncionales por proyectos	Aporte extraordinario de los socios
	1.4- Girar hacia un liderazgo participativo	Aporte extraordinario de los socios
	1.5- Apelar a la capacitación	Crédito fiscal para capacitación
4- Cultura organizacional cambiada	1.1- Hacer reuniones con consultores expertos	Reinversión de utilidades de la empresa
	1.2- Contratar un plan y presupuesto de expertos	Reinversión de utilidades de la empresa
	1.3- Promover el trabajo bajo incertidumbre	Aporte extraordinario de los socios
	1.4- Alentar el cambio	Aporte extraordinario de los socios
	1.5- Propiciar las ideas novedosas	Aporte extraordinario de los socios
	1.6- Gestionar el conflicto	Aporte extraordinario de los socios
	1.7- Fomentar la cooperación externa	Aporte extraordinario de los socios
	1.8- Empoderar a las personas involucradas	Aporte extraordinario de los socios
	1.9- Apelar a la capacitación	Crédito fiscal para capacitación
5- Actores del Sistema Nacional de Innovación vinculados	1.1- Promover la vinculación con el S. Tecnología e Innovación	Reinversión de utilidades de la empresa
	1.2- Fomentar la vinculación con el S. Educación y Formación	Reinversión de utilidades de la empresa
	1.3- Alentar la vinculación con el S. Rel. Sal., Merc. de Trab.y Calif.	Reinversión de utilidades de la empresa
	1.4- Acceder al S. Financiero de Créditos Subsidiados	Reinversión de utilidades de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Riesgos del proyecto

Riesgos del proyecto					
Identificación	Análisis Cualitativo			Plan de Respuesta	
	Probabilidad	Impacto	Disparador	Dueño del Riesgo	Estrategia de Respuesta
Cambio en políticas estatales respecto a las pymes	Probabilidad Media	Impacto Fuerte	Informes económicos sobre posibles cambios macroeconómicos	Gerente del proyecto	Realizar gestiones con cámaras empresarias y representantes gubernamentales en la búsqueda de posibles cambios en las normativas
Problemas burocráticos que obstaculicen las aprobaciones de los créditos o subsidios	Probabilidad Baja	Impacto Considerable	Rechazo de documentación requerida para aprobación de la entrega de los fondos	Profesional técnico que lidera la tarea de gestión de los fondos	Revisión y consulta con los organismos correspondientes para obtener un resultado favorable en próximas presentaciones
				Gerente del proyecto	Informar a las respectivas entidades sobre los tiempos del proyecto y el impacto de los fondos sobre el mismo, con el propósito de obtener asesoramientos previos y colaboración
Falta de cumplimiento de los prestadores de servicios que alteren el cronograma del proyecto	Probabilidad Baja	Impacto Fuerte	Incumplimiento en más de 2 oportunidades por más de 2 proveedores cruciales	Líder de contratación de servicios	Comunicación inmediata con los líderes de las organizaciones que intervienen en la prestación de servicios y celebrar contratos con cláusulas que prevean multas en caso de incumplimiento de los proveedores
				Gerente del proyecto	Informar a los directores de los proveedores sobre los tiempos del proyecto para que prevean planes de contingencia
Ausencia de personal clave para proseguir con el proyecto	Probabilidad Media	Impacto Considerable	Ausentismo de más de 30 días o aviso de renuncia de personal clave	Gestor de capital humano	Capacitar a dos personas por puesto para que realicen la misma tarea aun cuando hay un responsable por la misma y delegar la tarea inmediatamente

Fuente: Elaboración propia.

11 Desarrollo técnico y económico

11.1 Proceso de venta digital

Una acción crucial es utilizar la apropiación de tecnología para fortalecer un servicio de comercialización diferenciado para aquel segmento del mercado que necesita una atención personalizada, entre otros motivos, por razones culturales, etarias, de seguridad, de cercanía, o bien por las características especiales del producto o servicio que solicitan. Para ello es importante combinar las plataformas y las redes sociales con comunicaciones telefónicas o por WhatsApp dirigidas, así como complementar los espacios físicos de venta cuando la situación lo requiera. Además, vale destacar que esta diferenciación es más valorada en el servicio de post venta por el costo y el sistema de garantías que poseen los productos ofrecidos por la empresa.

Aprovechar los algoritmos que ofrece el sistema que gestiona su página web

Para ello se propone utilizar los algoritmos que ofrece el sistema que gestiona su página web para hacer un seguimiento del comportamiento de los clientes que han comprado por este canal. En esta línea es importante profundizar sobre sus prestaciones, el costo de adaptarlas a las necesidades de la empresa y la capacitación necesaria para usar este recurso que actualmente está subutilizado. En este marco, se propone solicitar un presupuesto al actual proveedor técnico de gestión, la empresa Flexxus S.A., para que acompañe tecnológicamente a la organización en esta iniciativa.

Incorporar tecnología 4.0 en el canal digital de la empresa

Además, para profundizar la digitalización hay que pensar en incorporar tecnología 4.0 con la finalidad de mejorar el proceso de venta digital. Es decir, recurrir a soluciones enfocadas en la interconectividad, la automatización y los datos en tiempo real. Esta transformación abarca a toda la cadena de valor, dado que reconfigura tanto los procesos, como la gestión empresarial, las relaciones clientes y proveedores y, en un sentido más amplio, los modelos de negocios. En este contexto, la empresa debe iniciar un proceso de incorporación gradual de distintos

componentes tecnológicos novedosos, como la inteligencia artificial, servicios en la nube y la ciberseguridad. Para ello, se propone solicitar un presupuesto para hacer un plan progresivo de adopción de tecnologías innovadoras, con el asesoramiento de un experto técnico, que prevea el tiempo necesario para adquirir la tecnología y la capacitación adecuada para su implementación, así como el costo en recursos materiales y humanos requeridos.

Apelar a las alianzas estratégicas con proveedores de productos o servicios complementarios

Un recurso no menos válido es recurrir a las alianzas estratégicas con proveedores de productos o servicios complementarios, con menor desarrollo de sus plataformas digitales, para que éstos hagan ventanas de acceso desde la página web de la empresa, a cambio de aumentar el tráfico en la misma.

En este sentido, hay que promover el trabajo colaborativo con vinculaciones estratégicas que pueden encontrarse en las cámaras empresariales. Al respecto, se propone celebrar un acuerdo de reciprocidad para complementarse y costear los recursos necesarios para lograr este objetivo.

Desarrollar una categoría en la página web de la empresa para las ventas B2B

También, es de suma importancia desarrollar una categoría en la página web de la empresa para las ventas B2B (división empresas), dado que esta unidad de negocio representa una parte importante en las ventas totales de la organización y digitalizarla significaría aumentar el tráfico de la página web. Para esta iniciativa se propone solicitar un presupuesto a los actuales proveedores técnicos, las empresas Flexxus S.A y PrestaShop, para la implementación técnica de esta ventana de la página web de la empresa. También, se deberá planificar la capacitación y adaptación de esta división de ventas para migrar de las ventas offline a las online.

Resignificar la importancia del marketing digital para las ventas online

Para aprovechar las bondades del marketing digital, sería conveniente contratar un experto de jornada completa para trabajar en este sentido, organizando promociones diarias o

extraordinarias, haciendo un seguimiento en tiempo real del canal digital, promoviendo campañas de marketing, identificando los cambios de imagen y diseño que el entorno exige, entre otras actividades asociadas a la comercialización online. También, debería impulsar una mayor actividad en las redes sociales y conformar comunidades de interés para aumentar la interacción con el público objetivo, consolidando la presencia de la empresa en el ámbito digital.

En este caso se propone presupuestar el costo de un empleado en relación de dependencia que tenga competencia para hacer esta tarea. Esto implica hacer un reclutamiento de expertos y tomar decisiones en base a sus capacidades y pretensiones.

Sumar más plataformas de ventas online (marketplaces)

Otra iniciativa de importancia, es sumarse a más plataformas de ventas online (marketplaces) para ampliar horizontes ya que actualmente solo tiene presencia en los marketplaces Mercado Libre, Shoppee, Multitienda, BNA conecta y Tienda Naranja (que fue discontinuada el 27 de diciembre de 2021). Bajo esta circunstancia, se propone:

- 1- Hacer un relevamiento de las posibles alternativas
- 2- Analizar las ventajas y desventajas de cada una de ellas
- 3- Selección de las propuestas viables
- 4- Planificación de su adopción en la empresa

Al respecto, se propone que esta tarea se incluya entre las delegadas a la persona que realice el marketing digital dentro de la empresa.

11.2 **Conocimiento**

Las principales ventajas de introducir la gestión del conocimiento en el comercio electrónico de la organización es que:

- ✓ Se optimizará su flujo de información
- ✓ Se sacará el máximo rendimiento del conocimiento de los involucrados

- ✓ Se incrementará el capital intelectual como un activo intangible crítico en la economía actual (como es el intelecto, experiencia, información de valor)
- ✓ Se mejorará la posición competitiva de esta unidad de negocio.

Para iniciarse en este desafío se propone:

Identificar el líder del conocimiento

En este sentido, es fundamental identificar como líder del conocimiento tácito (el conocer cómo) a la encargada de las operaciones del comercio electrónico de la organización y procurar que colabore en la construcción del conocimiento explícito (el saber codificado), para que se transfiera progresivamente al resto de los integrantes del área de comercialización de la empresa y se multipliquen los líderes de conocimiento, logrando una apropiación y protección del mismo.

Promover la incorporación de mayor conocimiento

En este proceso se debe promover la incorporación de mayor conocimiento a partir del trabajo colaborativo y la comunicación fluida entre los involucrados con el e-commerce de la empresa, así como usar el conocimiento interno (generado dentro de la organización) y el externo (que proviene de su entorno) al momento de tomar decisiones relativas al comercio electrónico. Esto incluye a los integrantes de los equipos interfuncionales de la organización y al resto de la gente involucrada que no pertenece a la empresa, particularmente los expertos en e-commerce.

Mejorar la comunicación entre los involucrados y promover el trabajo en equipo

Estratégicamente será necesario mejorar la comunicación entre los involucrados y promover el trabajo en equipo. Además, para capturar el conocimiento (tanto interno como externo) se recurrirá a los expertos, a los pares, a la experiencia, a las lecciones aprendidas, la documentación y la cultura.

Las acciones propuestas se harán a partir del uso de aplicaciones de Internet, como los grupos de WhatsApp para facilitar la comunicación, las Extranet, como los Foros para promover los debates, Videosconferencias, para compartir información, y otros recursos como Slack, E-mail, Blogs, entre otros, que contribuyen a que fluya la comunicación y la información en los equipos de trabajo, para mantener una relación dinámica y promover el trabajo colaborativo. En este contexto, se puede pensar en apelar a éstos para organizar reuniones semanales de equipos interfuncionales (e-commerce, compras, administración, recursos humanos, logística), de 30 minutos de duración, y para intercambiar información sobre el canal digital de la empresa (problemas, ideas, buenas prácticas, debates, novedades). También se pueden aprovechar para fijar reuniones mensuales, de 60 minutos de carga horaria, entre las personas involucradas en el comercio electrónico pertenecientes a la empresa y los vinculados a partir de servicios tercerizados, con el objetivo de trabajar con información vinculada al mismo.

Analizar los errores y los aciertos

A partir de la gestión del conocimiento se analizarán los errores y los aciertos en el proceso de venta del canal digital para poder comunicarlos. Luego, se identificarán sus principales problemas para capacitar al personal sobre cómo actuar frente a éstos y se hará lo propio para aplicar adecuadamente las buenas prácticas.

En esta línea, es sumamente importante enfrentar la resistencia al cambio ante una cultura fuerte, como una característica arraigada en una empresa familiar y de trayectoria.

Implementar sistemas de evaluación, remuneración y desarrollo del personal

Complementariamente se considerarán los sistemas de evaluación, remuneración y desarrollo del personal para incentivarlos al intercambio de conocimiento, así como su contribución en las redes y foros dispuestos para este objetivo. En este sentido, es posible ofrecer reconocimientos en dinero, en condiciones laborales, en estadías de descanso, salidas recreativas, licencias extraordinarias y otros recursos a los que es posible apelar para la motivación del equipo de ventas online.

Documentar las buenas prácticas

En relación a las buenas prácticas, cabe destacar la importancia de documentarlas en un formato que facilite su acceso y actualización. En este marco, se deben plasmar en manuales de normas y procedimientos, pero en la medida justa para no formalizar en exceso la tarea y desalentar el aporte de ideas y la participación en la toma de decisiones. De hecho, es recomendable generar un espacio para las personas involucradas en el canal digital de la empresa para que dediquen 15 minutos de su jornada laboral a pesar en iniciativas para mejorarlo, y así evitar la normalización del comportamiento.

Capacitar al personal

Otro dato no menor, es la importancia de la capacitación del personal en este proceso de construcción y apropiación del conocimiento. Con lo cual debe ser una prioridad para la empresa al momento de asignar recursos, procurando establecer en la misma un programa de capacitación continua, orientado a los vertiginosos cambios del contexto y de la tecnología que condicionan el comercio electrónico en una pyme.

Para iniciarse en la gestión del conocimiento se propone solicitar un presupuesto a una consultora experta en transformación digital de organizaciones, así como apelar a un programa de capacitación continua, aprovechando las propuestas desde el sector privado y el público.

11.3 Estructura del canal de venta digital

En esta línea, la estructura debe ser orgánica, altamente adaptativa y que permita que los cambios se den con tanta rapidez como sea necesario. Se debe considerar que se enfrenta a un entorno dinámico y complejo, con altos niveles de incertidumbre, caracterizado por el deterioro de la economía mundial, la competencia global, las exigentes demandas por parte de los clientes, la acelerada innovación de una competencia monopólica como Mercado Libre y la impronta de una tecnología poco rutinaria como las TICs. Para ello el trabajo no debe estar altamente formalizado a través de reglas y procedimientos formales, empoderando a las

personas experimentadas y/o capacitadas para abordar rápidamente problemas u oportunidades, y con poca supervisión directa de su tarea por parte de la dirección.

Promover los equipos interfuncionales que trabajen por proyectos

Además, la estructura debe promover los equipos interfuncionales que trabajen por proyectos, con integrantes de las áreas de comercio electrónico, de compras, de comercialización, de recursos humanos, de logística, de administración, por mencionar las más relevantes, en busca de un libre flujo de información que permita mejorar las decisiones relacionadas con el canal digital de la empresa.

Girar hacia un liderazgo participativo y descentralizar las decisiones

En este sentido, la dirección debe girar hacia un liderazgo participativo y descentralizar las decisiones, aumentando el grado de delegación de autoridad hacia sus subordinados para la toma de las mismas.

Para rediseñar la estructura del canal digital de ventas se propone solicitar un presupuesto a una consultora especializada en reestructuración de organizaciones, así como fortalecer la capacitación continua, aprovechando propuestas superadoras en este sentido.

11.4 **Cultura organizacional**

El desafío es significativo, ya que la cultura actual se fue conformando a lo largo de mucho tiempo, está arraigada de manera profunda, muy apegada a las tradiciones y vinculada estrechamente a los integrantes de la empresa. Bajo estas características se puede considerar como una cultura fuerte y por lo tanto es particularmente resistente al cambio.

En este contexto, no es fácil cambiar la cultura de toda la organización en el corto plazo, pero puede ser un buen intento comenzar con una unidad de negocio estratégica, como es el canal digital de venta, donde es fundamental mantener una cultura de la innovación para sortear los retos que el comercio electrónico impone.

Bajo estas circunstancias se propone:

Promover el trabajo bajo condiciones de incertidumbre

Para lograr cambios estratégicos en este sentido se propone aceptar la ambigüedad, dejando de lado la idea de buscar certezas y abrirse a la posibilidad de explorar alternativas con mayor incertidumbre. Abandonar la previsibilidad por la imprevisibilidad y tratar de conseguir la novedad antes de la estabilidad en el ámbito virtual.

Alentar el cambio

Además, es importante no reprimir las ideas utópicas, ya que podrían dar lugar a soluciones innovadoras. En esta línea hay que dejar de evitar el cambio y apelar a técnicas para reducir la resistencia al mismo. Entre ellas:

- La comunicación para brindar información sobre su lógica
- La facilitación a partir de la capacitación y la escucha
- La participación en la toma de decisiones de los afectados directamente
- La negociación para ofrecer algo de valor a los involucrados y obtener su compromiso

Propiciar la generación de ideas novedosas

También, es necesario aumentar la tolerancia al riesgo, incrementado la capacidad de la dirección para asumirlos. Al tiempo que las personas no deben sentir temor de formular ideas novedosas por miedo al rechazo y percibir que reciben la atención que merecen al proponerlas. Hay que dejar de concentrarse tanto en el éxito y asumir una mayor tasa de fracasos, propiciando la generación de ideas en torno al canal digital de la empresa.

Gestionar el conflicto

En suma, se debe tolerar el conflicto ya que es importante la diversidad de opiniones. Hay que asumir que convivir en una cultura innovadora no es fácil, ya que requiere del trabajo en equipos interfuncionales y se deben aceptar diferentes miradas de cada una de las áreas vinculadas con el comercio electrónico de la organización.

Fomentar la cooperación externa

Tampoco es menor reconocer la atención al entorno, manteniendo una predisposición a la cooperación externa para poder combinar el conocimiento interno y externo, a partir de la interacción en equipos interdisciplinarios, derivados de las vinculaciones con actores externos.

Empoderar a las personas involucradas

En cuanto al liderazgo, debe permitir empoderar a las personas involucradas para que participen en la toma de decisiones y sientan que su labor es importante. Así como también asumir una responsabilidad compartida en un análisis crítico del proceso de venta digital.

Para lograr un cambio cultural se propone solicitar un presupuesto a una consultora dedicada a la gestión del cambio, así como apelar a un programa de capacitación continua aprovechando las propuestas desde el sector privado y el público.

11.5 Vinculación

Recuperando el antecedente del evento digital de la Provincia de Córdoba “ofertÓN”, que financia una plataforma digital y su difusión para los comerciantes de la provincia, representados por sus cámaras empresarias, se rescata que el Estado actúa como promotor de la adopción de nuevas tecnologías por parte de las empresas comerciales, interviniendo como facilitador para vincularse con proveedores de tecnologías digitales y servicios de logística de primera línea a precios diferenciales. También, pone a disposición de las empresas la banca provincial y convenios con otras entidades financieras, para que ofrezcan una financiación a largo plazo y sin intereses.

A partir de esta experiencia, se propone impulsar este tipo de acciones con el Estado, en el orden provincial o nacional, desde la Cámara de Comercio de Córdoba y/o Cámara de Comerciantes de Artefactos para el Hogar y Electrónica de Córdoba, en la que uno de los directores de la empresa es parte de sus órganos de decisión, para lograr un ecosistema digital

virtuoso a partir del trabajo colaborativo de las empresas vinculadas con diferentes Subsistemas del SSIP.

En este marco, se propone vincular a la empresa con los siguientes subsistemas:

Subsistema Tecnología e Innovación

Es esencial la vinculación con el Subsistema Tecnología e Innovación para que la empresa se permita absorber las nuevas tecnologías que le permitan innovar su canal digital de ventas y lograr competitividad en el comercio electrónico.

Subsistema Educación y Formación

No menos importante es la vinculación con el Subsistema Educación y Formación para mantener una capacitación profesional continua que contribuya a desarrollar competencias que generen valor en el canal digital.

Subsistema Relación Salarial, Mercado de Trabajo y Calificaciones

También es destacable la vinculación con el Subsistema Relación Salarial, Mercado de Trabajo y Calificaciones para reclutar el personal con las competencias necesarias para el desarrollo del comercio electrónico de la empresa, al tiempo que se contribuye a bajar la tasa de desempleo.

Subsistema Financiero para acceder a líneas de financiamiento subsidiadas

Es válido considerar además la vinculación con el Subsistema Financiero para acceder a líneas de financiamiento subsidiadas, que promueven las pymes en general y la adopción de tecnologías en particular. En este marco, para completar el financiamiento propio, a través de la reinversión de utilidades de la empresa y el aporte extraordinario de sus socios, actualmente se puede acudir a las siguientes fuentes de financiamiento:

Línea de crédito para la digitalización de pymes.

- ✓ Destinado para adquirir bienes de capital y licencias de software para adoptar soluciones 4.0 en la empresa.
- ✓ El monto mínimo es de \$3.000.000 y el máximo de \$30.000.000.
- ✓ El plazo de devolución es de 48 a 60 meses, con 6 de gracia sobre el capital.
- ✓ La tasa fija de interés es del 10%, y está bonificada por el Fondo Nacional de Desarrollo Productivo (FONDEP).
- ✓ Es posible destinar el crédito a adquirir bienes que se encuentran en el listado de bienes de capital para la transformación 4.0 (Anexo II) o licencias de software.
- ✓ El monto total de la línea es de \$1.000.000.000.
- ✓ Dirigido para micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) de todos los sectores que se encuentren en procesos de transformación digital.
- ✓ Contar con certificado mipyme vigente .
- ✓ Si se va a destinar el crédito a adquirir una licencia de software, hay que presentar una Declaración Jurada confeccionada por el proveedor oficial que certifique que la licencia está relacionada con las descriptas en el listado de bienes de capital para la transformación 4.0 y la necesidad que se desea resolver.
- ✓ Se gestiona en el Banco Nación Argentina (BNA).
- ✓ Tiene vigencia hasta el 31 de diciembre de 2022.

Programa de Apoyo a la Competitividad - PAC Empresas.

Es posible obtener un Aporte No Reembolsable (ANR) para desarrollar un proyecto y mejorar la competitividad de la mipyme. Se puede solicitar que sea un anticipo o rendir el proyecto y se reintegra el ANR.

Si se tiene un proyecto de desarrollo empresarial que incorpore mejoras de transformación digital, desarrollo sostenible, calidad, diseño e innovación o desarrollo exportador, es posible solicitar un ANR de hasta \$3.000.000 para financiarlo.

El ANR va a cubrir como máximo el 70% del proyecto y puede destinarse a:

- *Asistencia técnica:* con cobertura de hasta el 70% de cada actividad. Si la asistencia es sobre mejora medioambiental, puede cubrir hasta el 80%.

- *Adquisición de bienes de capital relacionados con la asistencia técnica:* con cobertura de hasta el 60% del monto de la adquisición. No debe superar el 30% del monto total del ANR. Los bienes adquiridos deben provenir de países elegibles para el BID, en moneda nacional y sin incluir el IVA.
- *Gastos de legalización o certificación:* pueden ser cubiertos en un 100%, con un monto máximo de \$15.000.
- *Gastos de formulación y acompañamiento:* pueden ser cubiertos en un 100% con un máximo del 5% del ANR aprobado y un tope de \$100.000.

Está financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Está dirigido a mipymes.

Las condiciones son:

- Tener certificado mipyme vigente.
- Contar con 2 años o más de actividad económica verificable. Realizar alguna de las actividades incluidas en la Nómina de Actividades Elegibles (Anexo III).
- Contar con cuenta bancaria de titularidad de la empresa.
- Presentar un proyecto de desarrollo empresarial.

Las exclusiones son:

- Las empresas que registren deudas fiscales y/o previsionales exigibles con la AFIP.
- Las empresas que posean una participación accionaria extranjera superior al cuarenta y nueve por ciento (49%).
- Las empresas que comercialicen productos importados y cuya facturación de bienes importados supere el veinticinco por ciento (25 %) de la facturación total.
- Las empresas que hayan incumplido total o parcialmente proyectos o planes presentados en Programas existentes en el ámbito de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores.
- Las empresas cuyos prestadores de servicios de asistencia técnica, capacitadores o los proveedores de bienes incluidos en las actividades descritas en el proyecto se encuentren vinculados laboral, societaria o patrimonialmente con la empresa/emprendimiento, o (en caso de corresponder) con sus controlantes o controladas, u ocupen cargos en la misma.

La vigencia para postular el proyecto es hasta el 30 de junio de 2022. Se espera nueva convocatoria.

Crédito fiscal para capacitación del personal de las pymes.

Posibilita a las pymes acceder a capacitaciones abiertas, cerradas o con asistencia de un experto pyme para las y los trabajadores, presidente, vicepresidente y socios gerentes de la empresa y/o asociados a las cooperativas de trabajo. Se recibe un reembolso de entre el 35 al 100% del costo de las actividades aprobadas, según criterios de costo por persona del proyecto presentado, presencia de mujeres en la nómina de capacitación y áreas temáticas estratégicas de capacitación. El reintegro se concretará mediante un certificado electrónico de crédito fiscal, que se puede usar para pagar impuestos nacionales o transferirlo a otro CUIT.

La duración máxima de todos los proyectos es de 12 meses y se admite la modalidad a distancia, previa aprobación.

Los tipos de capacitaciones que se pueden presentar son:

-Actividad abierta: se dicta en una institución de capacitación reconocida, cuya oferta sea pública. No se reconocen bajo esta modalidad carreras de grado.

-Actividad cerrada: realizada exclusivamente para el personal de la empresa.

-Actividad de capacitación asistida: realizada dentro de las instalaciones de las empresas a cargo de un experto pyme, en las cuales se transmiten conocimientos prácticos con la finalidad de solucionar un problema, realizar una mejora o una innovación para la mipyme.

Se puede financiar:

- ✓ Honorarios de las y los capacitadores.
- ✓ Honorarios de las y los expertos pyme.
- ✓ Aranceles de capacitación.
- ✓ Aranceles de matriculación.

- ✓ Gastos de certificación por un máximo de \$ 13.170
- ✓ Certificación de sistemas de gestión de calidad de procesos y productos se financian los gastos por auditoría, certificación y pruebas de laboratorio.

De vigencia actual.

Talleres de oferta digital.

Los Talleres de Oferta Digital (TOD) son espacios de vinculación y articulación entre la oferta y la demanda de herramientas digitales, organizados en el marco de la Red de Asistencia Digital para Pequeñas y Medianas Empresas (pymes).

Es posible acceder a las grabaciones de los talleres para comenzar y potenciar el proceso de transformación digital en la pyme.

De vigencia actual.

Ciclo de asistencia digital.

El ciclo de asistencia digital está destinado a aprender acerca de la digitalización de procesos de gestión comercial y organizacional para hacer más eficiente a la pyme o emprendimiento.

De vigencia actual.

11.6 Estudio económico y financiero del proyecto

Este análisis del proyecto se realiza para tomar una decisión sobre realizar o no el mismo, considerando si genera rentabilidad y decidiendo entre otros alternativos. Es decir que se analiza la viabilidad económica financiera del proyecto.

En este contexto, se consideran distintos tipos de criterios, a partir de los siguientes indicadores:

El período de recupero (PR):

Indica el tiempo en que se recupera la inversión, para la transformación digital de la organización, con el beneficio neto (BN) que se obtiene del flujo de fondos, del canal digital de la empresa.

En el período en que el BN acumulado en el tiempo es positivo se ha recuperado la inversión. Para este proyecto en particular, para aceptarlo, se cree conveniente que la inversión se recupere antes de la finalización del mismo, en un período estimado de 3 años.

El Valor Actual Neto (VAN):

Indica el importe que se ganaría o perdería con relación a la inversión en la transformación digital de la empresa, considerando el BN del flujo de fondos del canal digital durante la duración del proyecto y una tasa de descuento para obtener el VAN.

Se exige que su valor sea mayor a cero para aceptar el proyecto, porque significa que los BN del flujo de fondos, a valor actual, son superiores a la inversión requerida y la renta exigida por el inversionista, teniendo en cuenta otros criterios de evaluación complementarios.

En esta oportunidad, se considera como tasa de descuento a la tasa nominal anual (TNA) del Banco Nación de la Argentina (BNA) para Plazos Fijos (PF), que alcanza el valor de 69,5% en la actualidad y el proyecto tiene una duración de 3 años.

Tasa Interna de Retorno (TIR):

Indica la tasa a la cual se recupera la inversión inicial transcurrido el tiempo de duración del proyecto de transformación digital ($VAN=0$) y su valor debe ser mayor a la tasa ofrecida por otra alternativa de inversión, que se considera un costo de oportunidad.

En este caso, se asume como una inversión alternativa constituir plazos fijos y el costo de oportunidad es igual al valor vigente de la TNA del BNA para PF, que es de 69,5%. Esta tasa se utiliza junto al BN del flujo de fondos del canal digital, durante los 3 años de duración del proyecto, para obtener el valor de la TIR.

Con estos objetivos, en el siguiente cuadro (Tabla 9) se muestran los conceptos a considerar en el flujo de fondos del canal digital de la empresa, cuyos valores deberán estimarse bajo el condicionamiento del entorno de la organización, el precio y la cantidad de los productos comercializados en el comercio electrónico, su estructura de costos y las características que involucra el proyecto.

Tabla 9: Flujo de fondos del canal digital de la empresa

VENTAS
TOTAL VENTAS E-COMMERCE (netas de I.V.A.)
TOTAL VENTAS E-COMMERCE
COSTOS VARIABLES
Costo de Mercadería Vendida
Impuesto sobre Ingresos Brutos
Tasa Comercio e Industria
Comisiones Tarjeta de Crédito
Comisiones Marketplaces
Transporte y Fletes por Ventas
TOTAL COSTOS VARIABLES E-COMMERCE
CONTRIBUCION MARGINAL E-COMMERCE (Ventas – Costos Variables)
COSTOS FIJOS
Sueldos
Cargas Sociales
Conceptos No Remunerativos
Inacap
Capacitaciones
Teléfono
Luz
Agua
Internet-Alarma
Impuesto Inmobiliario Rentas
Impuesto Inmobiliario Municipalidad
Transporte y Fletes por Compras
Ferretería - Reparaciones - Mantenimiento
Alquileres
Librería Impresiones Papelería
Auditoría - Seguridad - Honorarios
Gastos Varios
Publicidad
Seguros
Impuesto a los Débitos y a los Créditos
Gastos e Intereses Bancarios
Depreciaciones Bienes de Uso
TOTAL COSTOS FIJOS E-COMMERCE
RESULTADO NETO E-COMMERCE (Ventas – Costos Variable – Costos Fijos)
Impuesto a las Ganancias
RESULTADO NETO DESPÚES GANANCIAS E-COMMERCE
Ajuste Depreciaciones Bienes de Uso
Inversiones con capital propio (reversión de utilidades y aportes de los socios)
Inversiones con préstamos subsidiados para pymes
Inversiones con aportes no reembolsables (ANR) para pymes
FLUJO DE CAJA - BENEFICIOS NETOS (BN) E-COMMERCE

Fuente: Elaboración propia.

12 Conclusiones

A partir del presente desarrollo se concluye que a la empresa Alberto Mendez e Hijos S.A., si bien lleva recorrido un vasto camino en el impulso de su canal digital, aún le quedan muchos desafíos por sortear para consolidar su marca en el comercio electrónico.

Es así que, frente al avance global del e-commerce y la disrupción que generó la pandemia en este sentido, es necesaria una transformación digital de la organización para adaptarse y aprovechar este nuevo escenario.

Se entiende que esta estrategia excede la adopción de tecnologías innovadoras y se debe complementar con una mejora en las competencias de la organización, para lograr el acceso y buen uso de ellas.

En este marco, es necesario gestionar la innovación, estableciendo planes estratégicos para la adopción de nuevas tecnologías, promoviendo una cultura, una estructura y un liderazgo que acompañen a las mismas. También, se debe apelar a la gestión del conocimiento para capturar las lecciones aprendidas y vincular a la organización con los actores claves para potenciar las posibilidades de obtener sus objetivos estratégicos.

Además, es importante asumir el gerenciamiento y el análisis económico financiero de este proyecto tecnológico, para gestionar las actividades requeridas, obtener los presupuestos y los recursos necesarios, así como evaluar la viabilidad económica financiera del mismo.

En este contexto, innovar en el canal digital de esta empresa, para hacerlo más competitivo y rentable, impacta sobre la inclusión de las pymes y sus empleados en una economía sostenible.

Esta repercusión que le se adjudica al proyecto justifica su propuesta, dado que está relacionada con el ODS de Naciones Unidas que promueve el crecimiento económico, inclusivo y sostenible, pretendiendo atravesar los límites de la organización y contribuir a una causa que interpela al mundo entero.

De cara a este paradigma de la economía de la innovación, y su impacto en el comercio electrónico, la contribución que puede ofrecer el o la Especialista en Gestión de Tecnologías Innovadoras (EGTI) para incluir a la pyme tradicional a este entorno, es abrir el juego hacia la adopción de nuevas tecnologías, para darle a la organización más velocidad de crecimiento y capacidad de establecer un modelo de negocio compatible con las competencias exigidas actualmente.

Asimismo, el o la EGTI es capaz de acompañar a la empresa en las vinculaciones y asociaciones estratégicas necesarias, para ser parte de ecosistemas que le permitan consolidarse en el e-commerce, sin que esta iniciativa signifique la transformación hacia una empresa startup, pero sí convertirse en un actor competitivo en este ámbito.

Igualmente, el o la EGTI es competente para promover el empoderamiento de las personas para aumentar el capital social y hacer un tejido tecnológico que nos haga más humanos como sociedad. En esta línea, se hace frente a la premisa de que la tecnología reemplaza a las personas y se deja de ver al futuro como una preocupación. De este modo, se resignifica a la innovación como un recurso para expandir la capacidad de los humanos en un mercado digital, caracterizado por una fuerte competencia y una alta expectativa del consumidor.

También, el o la EGTI puede impulsar esta transformación digital en una empresa que nació analógica, con 60 años de prácticas arraigadas en ese sentido, para llevarla a un futuro que abrace a la tecnología y que represente posiblemente la mayor batalla para consolidarse en un comercio digital.

En busca de este desafío, el o la EGTI debe asumir el rol de agente de cambio para la gestión del proceso de transformación digital. Esto implica no reducirlo simplemente a una incorporación de tecnología en la organización, sino apuntar hacia una identidad digital, logrando que la empresa se involucre con la innovación. Para ello deberá cumplir con el rol de mentor o mentora para generar empatía, promover la comunicación interpersonal y el desarrollo del capital humano. Además, ocupará el rol de facilitador o facilitadora para la creación de equipos, toma de decisiones participativas y gestionar el conflicto. Así como tomar el rol de innovador o innovadora para convivir con el cambio, la mejora continua y la gestión de las nuevas tecnologías.

13 Bibliografía

Publicaciones

ALDERETE, María Verónica; JONES, Carola; MOTTA, Jorge Jose. Los factores organizacionales y del entorno en la adopción del comercio electrónico en pymes de Córdoba, Argentina. 2017. [Consultado el:]. Disponible en:

<http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/843>

DÁVILA MALLA, Marcela Lilibeth. El valor actual neto en proyectos de inversión y su incidencia en la toma de decisiones de una empresa. 2016. Examen Complexivo. Machala : Universidad Técnica de Machala. [Consultado el:]. Disponible en:

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/8749>

DE SANTI, Macarena. E-commerce: la única alternativa posible es adaptarse. 2021. [Consultado el:]. Disponible en: <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/1584>

DEL BONO, Tulio Abel. Marzo 2010. Las Innovaciones y su relación con el desarrollo nacional

E-COMMERCE 2019 Y PERSPECTIVAS 2020. Indicadores de Actividad Económica. 2020, **161**, 22. [Consultado el:]. Disponible en:

<https://www.creebba.org.ar/?op=iae>

FERNÁNDEZ, M. C.; PUIG, P. Los desafíos del comercio electrónico para las PYME. Principales claves en el proceso de digitalización. 2020. [Consultado el:]. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/los-desafios-del-comercio-electronico-para-las-pyme-principales-claves-en-el-proceso-de-digitalizacion>

FREIRE VÁSQUEZ, Ana Michelle; GUESPE FIGUEROA, Alejandra Marilyn. Ausencia de gestión estratégica como causa de la disminución de ventas en importadora Freire Americana dedicada a la comercialización de electrodomésticos ubicada en el cantón Milagro, provincia del Guayas. 2019. Tesis de Licenciatura. [Consultado el:]. Disponible en: <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/4952>

GUZMÁN DUQUE, Alba Patricia. El S-commerce: La innovación a través de Medios Sociales. Journal of technology management & innovation, 2018, vol. 13, no 1, p. 56-65.

[Consultado el:]. Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-27242018000100056&script=sci_arttext&tlng=n

IGLESIAS, Jazmín. El impacto del comercio electrónico en los emprendedores de diseño de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 2018. Tesis Doctoral. Universidad Argentina de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

JONES, Carola; MOTTA, Jorge; ALDERETE, María Verónica. Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. Estudios gerenciales, 2016, vol. 32, no 138, p. 4-13. [Consultado el:]. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316000048>

MENDOZA ALVARENGA, Carlos José. (2017, Setiembre). Importancia del comercio electrónico como herramienta de mercadeo y exportación en países del triángulo norte. Ponencia. En: VI Conferencia REDLAS: Tendencias y perspectivas para la producción y el comercio de servicios en América Latina y el Caribe. [Consultado el:]. Disponible en: <https://comunidades.cepal.org/redlas/sites/default/files/2020-10/Sesi%C3%83%C2%B3n%20X%20-%20Carlos%20Mendoza%20-%20paper.pdf>

MÓNACO, Sebastián. La utilización del marketing digital en consultoras pymes de la ciudad autónoma de Buenos Aires. Redmarka: revista académica de marketing aplicado, 2018, no 20, p. 135-173. [Consultado el:]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6554090>

MORA ARELLANO, Jorge Eduardo. Diseño de estrategia para fortalecer la gestión del conocimiento en el fondo de pensiones y cesantías-Porvenir SA apoyado en el uso de las tecnologías de información. 2019. Tesis Doctoral. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2019. [Consultado el:]. Disponible en: <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/2486>

NEFFA, Julio C. Las Innovaciones Científicas y Tecnológicas. Una Introducción a su Economía Política. Editorial LUMEN HVMANITAS, 2000

PEREZ, Carlota. Technological revolutions and techno-economic paradigms. Cambridge journal of economics, 2010, vol. 34, no 1, p. 185-202. [Consultado el:]. Disponible en: <https://academic.oup.com/cje/article-abstract/34/1/185/1699623>

PRO Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017

RIDAA-UNQ - Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes. Volumen 23 - Número 45. Diciembre 2017. Los factores organizacionales y del entorno en la adopción del comercio electrónico en pymes de Córdoba, Argentina. Redes. <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/843>

ROBBINS, Stephen P. y CUOLTER, Mary. Décimo segunda edición. Pearson, México, 2014. Administración

Páginas web

<https://ecommercedb.com/en/markets/ar/all>

<https://gpsempresas.produccion.gob.ar/>

<https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

<https://unctad.org/es/news/el-comercio-electronico-mundial-alcanza-los-267-mil-millones-de-dolares-mientras-covid-19>

<https://www.ambito.com/opiniones/comercio-electronico/con-79-crecimiento-el-argentina-es-record-global-n5172044>

<https://www.argentina.gob.ar/produccion/financiamiento-pyme>

<https://www.argentina.gob.ar/servicio/acceder-pac-empresas>

<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

<http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/pymes-y-el-comercio-electronico/>

https://www.clarin.com/economia/crisis-reconversion-cadenas-electrodomesticos_0_uwncNYcZy.html

https://www.clarin.com/mundo/comercio-electronico--gran-ganador-pandemia-america-latina_0_6mxFW3lwD.html

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/El-e-commerce-en-cuarentena-crecio-solo-en-un-mes-mas-que-en-todo-2019-20200526-0003.html>

<https://www.economicpoint.com/proyectos-de-inversion/periodo-de-recupero>

<https://www.merca20.com/el-comercio-electronico-durante-y-despues-de-la-pandemia/>

<https://www.obsbusiness.school/blog/van-y-tir-dos-herramientas-para-la-viabilidad-y-rentabilidad-de-una-inversion>

<https://www.tiendanube.com/blog/caso-de-exito-testimonio-tienda-multirubro-alestebrand/>

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

14 Anexos

Anexo I

[Página Web de AMA Hogar](#)

Anexo II

[Listado de bienes para la transformación 4.0](#)

Anexo III

[Nómina de Actividades Elegibles \(argentina.gob.ar\)](#)