



UNSAM

UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

Trabajo Final de Práctica Profesional (TFPP)

“E-COMMERCE. LA UNICA ALTERNATIVA POSIBLE ES ADAPTARSE.”

Alumnos:

- *De Santi, Macarena*

Tutor:

- *Lic. López, Matías*

Fecha de presentación: 20 de abril del 2021

INDICE

“E-COMMERCE. LA UNICA ALTERNATIVA POSIBLE ES ADAPTARSE.”	3
Resumen.....	4
Palabras Claves	4
Introducción.....	5
Hipótesis	6
Problema de la investigación.....	6
Metodología	7
Instrumentos de la recolección de datos	7
Breve descripción del marco teórico.....	7
Plan de Obra	9
CAPÍTULO I.....	11
LAS PYMES.....	11
¿Qué es una PyME?	11
Ventajas de las PyMEs	12
Desventajas de las PyMEs.....	12
Las PyMEs en la actualidad	13
Situación en el caso de investigación.....	15
CAPÍTULO II.....	16
¿Qué es el comercio electrónico?	16
Cambio de comportamiento en los consumidores.	17
Industria 4.0.	19
Tipos de transacciones de comercio electrónico.	20
Ventajas del comercio electrónico.....	29
Desventajas Del Comercio Electrónico.....	30
¿Por qué adaptarse al de comercio electrónico?.....	31
CAPÍTULO III.....	33
Resistencia al cambio.	33
El reto del cambio.....	35
¿Por qué es tan importante el cambio?	37
El cambio debe ser en toda la organización.	37
Necesidad de diseñar un plan de cambio ante la resistencia.	38

Análisis de los ejes de resistencia.....	39
Resistencia al cambio y su vínculo con los modelos mentales.....	40
Choque generacional.....	41
Agentes de cambio.....	43
CAPÍTULO IV	45
Incidencia de la resistencia hacia el comercio electrónico.....	45
Transparencia y claridad.....	47
CAPÍTULO V	49
Estudio de campo.....	49
CONCLUSION.....	53
ANEXO I	55
BIBLIOGRAFÍA.....	56
ARTÍCULOS Y SITIOS WEBS.....	58
REFERENCIAS	59

**“E-COMMERCE. LA UNICA ALTERNATIVA
POSIBLE ES ADAPTARSE.”**

Resumen

El principal objetivo del trabajo es, por un lado, exponer como una correcta incorporación del e-commerce puede brindar grandes beneficios otorgando gran expansión organizacional, y por otro lado, tratar de revelar por qué a pesar de dichos beneficios muchas Pymes se resisten y son reacias a este tipo de implementaciones.

Se comenzará con un estudio teórico analizando concepto de comercio electrónico (E-Commerce) y su correcta utilización, sus ventajas y desventajas, y el porqué de la resistencia a los cambios en referencia a la incorporación del e-commerce por parte de muchas organizaciones. Además, se realizará un relevamiento de campo, entrevistando a los gerentes y jefes de las áreas de 2 empresas, la empresa A (una empresa joven y abierta a los cambios) y la empresa B (una empresa con varios años en el mercado y más cerrada a implementar nuevos cambios), ambas ubicadas en el Partido de Gral. San Martín - Provincia de Buenos Aires.

Palabras Claves

E-commerce, Resistencia, Cambio, PyME.

Introducción

Este trabajo de investigación tiene como principal propósito realizar un estudio sobre el por qué muchas PyMEs no suelen estar abiertas a los cambios, sobre todo a la integración del E-commerce a pesar de las grandes ventajas que este trae aparejadas. En concreto, el presente trabajo persigue como finalidad establecer una propuesta que esté especialmente concebida para todos los integrantes de la empresa. Se argumentará a los empresarios PyMEs los beneficios que genera el E-commerce y por qué es tan importante de su incorporación.

De este modo, el desarrollo de esta tesis de investigación se fundamenta en una serie de interrogantes, los cuales van a ir dando un significado al planeamiento a este trabajo. En tal sentido, el interrogante es el siguiente: ¿Por qué es tan importante adaptarse a la incorporación del E-commerce?, ¿Qué acciones y/o prácticas pueden llevar a cabo los empresarios para no morir en el intento al momento de su incorporación en las PyMEs?

El mundo cambia a cada segundo, el avance de las Tecnologías de la Información y Comunicación ha logrado que pasemos la mayor parte de nuestro tiempo conectados a la Red, estemos donde estemos, no importa si es a través de una computadora o de un celular.

Es allí donde entra a jugar un papel crucial el comercio electrónico. Hoy en día se puede buscar un producto desde un sitio web en lugar de ir directamente a la puerta de un comercio, esto representa una mayor comodidad al poder realizar transacciones o compras sin tener que trasladarse físicamente en cualquier lugar y momento, ahorrando tiempo, energía y dinero. La globalización en la Red ha permitido la apertura de negocios sin restricción de horarios ni días, entras el día y a la hora que te quede más cómodo (24 horas al día, los 365 días del año), esto aumenta claramente las posibilidades de éxito de nuestro negocio.

La elección del comercio electrónico como tema principal en este trabajo se debe a que Internet ha creado y sigue creando un nuevo paradigma en la forma de comprar y vender.

Como ya ha se mencionado el objetivo de este trabajo es efectuar una introducción al mundo digital valorando las posibilidades y ventajas que éste puede tener en el desarrollo de las compañías y en el modo de cómo puede hacer cambiar la forma de hacer negocios que todos conocemos. Esta base de estudio puede ser la clave de éxito para muchas empresas en estos tiempos difíciles en los que vivimos.

Hipótesis

La no la incorporación del comercio electrónico limita el crecimiento, genera un rechazo hacia lo nuevo y restringe el desarrollo organizacional de las empresas PyME.

Problema de la investigación

Uno de los principales problemas es que muchas organizaciones se resisten a los cambios, principalmente al e-commerce.

Las consecuencias limitan el incremento de las ventas y provocan el retraso en el crecimiento y gestión organizacional, generando un estancamiento de la empresa en el mercado.

Otros de los inconvenientes que genera esta nueva modalidad de ventas es que los empleados y directivos no se encuentran cómodos al cumplir las tareas diarias que conllevan. Esto genera un retraso en su cumplimiento y mal clima laboral.

En general, es difícil adaptarse a los cambios, y más aún si hablamos de una empresa PyME con cierta antigüedad en el mercado. Estas suelen pensar que es una pérdida de tiempo capacitar a los empleados para que realicen sus tareas corriendo el riesgo que no las desempeñen eficientemente. Presuponen que sus métodos para llevar adelante la empresa son más que suficientes para mantenerse estables en el mercado. Esta clase de error es la que suele llevar a la PyMEs en el mediano o largo plazo a cerrar sus puertas.

Metodología

Esta investigación contará con una revisión bibliográfica sobre la temática para luego, analizar en forma descriptiva tendiente a aproximarnos a las prácticas que las personas dueñas de empresas pymes llevan adelante durante la incorporación del e-commerce al interior de sus organizaciones. Para culminar, se sugerirán buenas prácticas para el desarrollo eficiente del e-commerce en las organizaciones.

Instrumentos de la recolección de datos

La recolección de datos tiene un enfoque cualitativo, la misma se llevará a cabo en base a entrevistas y observaciones. Las entrevistas se realizarán a través de preguntas de tipo cerradas y abiertas a los gerentes y jefes de las áreas de la empresa. En cuanto a la observación, se identificará cuáles son las actitudes que generan el rechazo al cambio.

El procesamiento de los datos obtenidos será a través de una metodología cualitativa donde se analizará la información obtenida tanto de las entrevistas como de las observaciones. El desarrollo de los datos será seleccionarlos y clasificarlos para poder tomar decisiones sobre las conductas de los dueños y jefes de área, y así poder corroborar los motivos y causas de la resistencia a los cambios.

Breve descripción del marco teórico

Este trabajo se enfoca en dos ejes centrales de investigación: Resistencia al cambio, y E-commerce.

El objetivo es comprender estos factores de forma sistémica, tanto desde la perspectiva de la teoría como desde la práctica, la relación entre ellos y cómo se afectan entre sí.

Desde el aspecto teórico, se ha recurrido a los aportes de varios autores relacionados al tema organizacional y el e-commerce.

Cuando se habla de empresas PyMEs, se debe tener claro que se hace referencia a pequeñas y medianas empresas, implícitamente también se relaciona el objetivo primario de toda organización de este tipo: el lucro. *“En tanto en empresa, constituye un ente conformado por individuos que se dan entre sí alguna forma de organización a efectos de coordinar recursos (insumos) con el fin último de lucrar con su transformación o enajenación. Por eso, en tanto empresas, enfrentan también en su objetivo lucrativo, el desafío del crecimiento¹”*. Irigoyen, H. & Puebla, F. (1997).

En lo que respecta a resistencia al cambio, el objetivo es hacer que las cosas sean diferentes. Para que un cambio sea realizable, debe ser percibido en toda su dimensión, como algo necesario en función de la realidad. Raramente existen situaciones simples de causa y efecto, y la resistencia es muchas veces una mezcla compleja de temas históricos, emocionales y de facto, que no siempre es fácil aclarar.

En lo que respecta a la temática de e-commerce el trabajo se basará en la definición que plantea Jaime Neilson (2009) *“El comercio electrónico es cualquier actividad de intercambio comercial en la que las órdenes de compra - venta y pagos se realizan a través de un medio telemático, los cuales incluyen servicios financieros y bancarios suministrados por Internet. El comercio electrónico es la venta a distancia aprovechando las grandes ventajas que proporcionan las nuevas tecnologías de la información, como la ampliación de la oferta, la interactividad y la inmediatez de la compra, con la particularidad que se puede comprar y vender a quién se quiera, y, dónde y cuándo se quiera. Es toda forma de transacción comercial o intercambio de información, mediante el uso de Nueva Tecnología de Comunicación entre empresas, consumidores y administración pública.²”*

Teniendo en cuenta los conceptos anteriormente mencionados, se realizará el análisis de las empresas en cuestión para entender cómo es el funcionamiento del área de e-commerce.

¹ Irigoyen, H. y Puebla, F. (1997) PyMES. Su economía y Organización. Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi.

² Neilson, Jaime. (2009) “Comercio electrónico. Primera Edición.” El Cid Editor. Argentina

Plan de Obra

Se desarrollarán los conceptos teóricos que se consideran necesarios respecto a la investigación que gira en torno a la resistencia que imponen las PYMES a la incorporación del comercio electrónico. Se organizarán los capítulos de la siguiente manera:

Introducción

Brinda una introducción para que el lector entre en tema del desarrollo del trabajo. Se establecen los propósitos de la investigación, la hipótesis a resolver, el marco teórico, la metodología aplicada, Instrumentos de la recolección de datos.

Capítulo 1: Las PYMES

En el siguiente apartado se plantean los siguientes temas: concepto de PyME, beneficios, ventajas y desventajas, haciendo referencia en la teoría y citando ejemplo de la investigación en curso.

Capítulo 2: Comercio Electrónico

En el siguiente capítulo se dará a conocer que es el comercio electrónico, cambio de comportamiento de los consumidores, tipos de transacciones de comercio electrónicos, ventas y desventajas de este, entre otros temas.

Capítulo 3: Resistencia al Cambio

En este capítulo se abordan conceptos básicos que comprende la resistencia al cambio, su definición y como se relaciona con los modelos mentales.

Capítulo 4: Incidencia de las Resistencia hacia el Comercio Electrónico

En este capítulo se incluyen motivos por los cuales las PYMES no se animan a introducir el comercio electrónico en sus organizaciones, y se hará una breve relación con temas de la actualidad.

Capítulo 5: Investigación de Campo

En este capítulo se dará a conocer los resultados obtenidos sobre la investigación que se realizó para el estudio de campo en base a las empresas seleccionadas, además del análisis planteado sobre la recopilación de datos.

Conclusión.

En este apartado se dará a conocer el cierre del trabajo y las conclusiones, haciendo una recapitulación de las ideas centrales utilizadas en la extensión de la investigación y las sugerencias que se propondrán para la correcta delegación.

CAPÍTULO I

LAS PYMES.

Antes de meternos de lleno con el objeto de este trabajo, es importante recordar y tener en claro a que llamamos PyMEs en nuestro país. En la República Argentina representan alrededor del 75% del total de las empresas (entre 1.000.000 y 1.200.000), generan entre el 40% y 42% del PBI, aportan aproximadamente el 70% de los puestos de trabajo al total de la fuerza laboral.

¿Qué es una PyME?

Una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo con la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a su cantidad de empleados.

A través de la Resolución 220/2019, la Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción y Trabajo publicó la clasificación 2020 para determinar qué empresas se encuadran dentro de la categoría PyME.

Cuadro 1: Límites de ventas totales anuales expresados en pesos

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuaria
Micro	19.450.000	9.900.000	36.320.000	33.920.000	17.260.000
Pequeña	115.370.000	59.710.000	247.200.000	243.290.000	71.960.000
Mediana Tramo 1	643.710.000	494.200.000	1.821.760.000	1.651.750.000	426.720.000
Mediana Tramo 2	965.460.000	705.790.000	2.602.540.000	2.540.380.000	676.810.000

Fuente: Administración Federal de Ingresos Públicos

Cuadro 2: Cantidad de empleados según el rubro o el sector

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: Administración Federal de Ingresos Públicos

Ventajas de las PyMEs

- Presentan más flexibilidad que las empresas convencionales en el sistema de producción.
- Permiten entablar una relación mucho más cercana con los clientes.
- Gracias a la mayor sencillez de su infraestructura, es más sencillo cambiar de nicho de mercado (el espacio donde se encuentran los potenciales usuarios o consumidores de un servicio o producto).
- El tiempo que requiere la toma de decisiones estratégicas puede ser considerablemente menor, dado que los procesos de gestión resultan menos complejos. En ocasiones hay una sola persona que toma las decisiones.
- Relación diaria y cercana entre dueños/dirección de la empresa y empleados, lo cual permite una mayor confianza.
- Los puestos de trabajo son más amplios, menos estrictos, y los trabajadores están más abiertos al cambio.
- Presentan una visión menos estricta, más enfocada en las necesidades y demandas de los clientes (siempre cambiantes) que, en sus propias raíces, lo cual da lugar a importantes modificaciones a nivel estructural, adoptando las tecnologías y el personal necesario para encarar los desafíos que se presentan a cada paso.

Desventajas de las PyMEs

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Problemas con el financiamiento, muchas de las empresas no tienen otra alternativa que recurrir a préstamos de bancos privados. En la actualidad, las tasas son muy altas por lo que las empresas están retrasando su progreso tecnológico.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.

- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- Si bien son flexibles y capaces de adaptarse al contexto, poseen poca información para saber para donde puede virar su mercado, entre otras cosas. La información es un factor sensible en las pymes, incluyendo comunicación externa e interna.
- Las decisiones, al ser tomadas solamente por el dueño de la empresa, están sujeto al pensamiento y visión de este.
- Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios y problemas de impuestos.
- Dado que se mueven por procesos de tipo emergente, no cuentan con lineamientos específicos relacionados con su creación, sino que experimentan constantes cambios y evoluciones.
- Requieren de una constante revisión de su estructura, dado que su naturaleza adaptable puede convertirse en la razón de su disolución a causa de la pérdida del control organizativo.
- La mayor cercanía entre los trabajadores puede ser negativa si éstos trasladan sus problemas personales a la oficina.
- Suele ocurrir que no exista un control estricto de la entrada y la salida del dinero.
- El reducido volumen de producción se refleja en la cuantía de los pedidos realizados los proveedores, lo cual puede derivar en sobrecosto.
- Si no se realiza una campaña publicitaria efectiva y constante, la empresa puede pasar desapercibida ante los consumidores.

Fuente: Elaboración propia basada en autores varios y páginas webs.

Las PyMEs en la actualidad

La pandemia trajo aparejada una revolución tecnológica que se vio reflejada en las ventas de las empresas a través de internet.

En el 2021 es fundamental la digitalización de las mismas para su subsistencia. Y es por eso por lo que el 85% de las pymes ha incorporado, en promedio, 5 nuevos/as empleados/as al área de e-commerce (venta por internet).

Según el último estudio de la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) durante el 2020 las Pymes vendieron un 72% más de productos que en el 2019.

Por primera vez, turismo y tickets de entretenimiento no encabezan la facturación y aparecen las categorías alimentos, bebidas, artículos para el hogar, herramientas, construcción y artículos de limpieza.

En medio de la coyuntura de la Pandemia Covid-19 el comercio electrónico se convirtió en el protagonista durante el 2020 ya que fue una gran alternativa para que los usuarios puedan adquirir productos de forma online y segura, quedándose en sus hogares. En este sentido, muchos consumidores realizaron sus compras por primera vez a través de dicho canal y de a poco fueron incorporando nuevas categorías de productos. Se pudo observar y destacar la maduración del canal online registrando una suma de **más de 1.284.960 nuevos compradores**, sumando un total de 20.058.206 compradores online.



La pandemia aceleró las transformaciones de negocios en pequeñas y medianas empresas argentinas. Es probable que sin ella este proceso hubiese demorado más tiempo. Ahora, esto llegó para quedarse.

En 2020 fueron vendidos **251 millones de productos**, un 72% más que en el año anterior, a través de **164 millones de órdenes de compra** (un 84% más que en 2019). El ticket promedio de compra fue de \$5.519.

Los 5 rubros que más facturaron en eCommerce son:

1. TV, equipos de audio, consolas, TI y telefonía: \$ 153.122 millones (+231% vs 2019)
2. Alimentos, bebidas y artículos de limpieza: \$ 149.727 millones (+260% vs 2019)
3. Artículos para el hogar (muebles y decoración): \$ 119.078 millones (+206% vs 2019)
4. Electrodomésticos (línea blanca y marrón): \$ 67.441 millones (+154% vs 2019)
5. Pasajes y Turismo: \$44.997 (-48% vs 2019)

Situación en el caso de investigación.

Empresa “A” : Tiene como actividad principal la venta de productos de tecnología, entre ellos, celulares, accesorios para celulares, relojes inteligentes (smartwatch), tiras de luces LED entre otros. Dicha empresa lleva operando en el mercado argentino hace más de 2 años. Está ubicada en el Partido de General San Martín, en la localidad de San Andrés, provincia de Buenos Aires. La dirección está compuesta por dos socios gerentes, en la actualidad, está conformado por 3 empleados.

Empresa “B” : Tiene como actividad principal la venta de artículos de grifería para cocina y baños. Dicha empresa lleva operando en el mercado argentino desde hace más de 40 años. La central está ubicada en el Partido de General San Martín, en la localidad de Villa Maipú, provincia de Buenos Aires, y cuenta con dos sucursales ubicadas en las localidades de San Andrés y Loma hermosa. La dirección está llevada adelante por el dueño de la empresa, en la actualidad está conformado por 12 empleados.

CAPÍTULO II

¿Qué es el comercio electrónico?

Para comenzar es importante tener en claro la definición de comercio que nos dice que es una actividad económica que consiste en la transferencia e intercambio de bienes y servicios entre personas o entre otras entidades en la economía. Ahora bien, ¿con que nos encontramos al agregarle la palabra “electrónico”? Se puede decir que este se entiende como cualquier forma de transacción en la cual las partes que están involucradas interactúan de manera electrónica y no de la manera tradicional. Algunos años atrás, mejor dicho, muchos años atrás nos hubiésemos preguntado ¿Interactuar con otras personas sin estar físicamente en el mismo lugar? Y la respuesta automática a esa pregunta sin lugar a duda hubiera sido: ¡Imposible! El avance tecnológico de los últimos años hace que aquella primera definición de comercio quede cada vez más en el pasado.

Cuando nos preguntamos en qué momento nació el comercio electrónico, lo primero que se ha de venir a nuestra mente es “con la incorporación de internet a nuestras vidas”, pero esto está muy lejos de ser real. El comercio electrónico surgió mucho antes de que aparezca el famoso World Wide Web, 'red informática mundial', sistema lógico de acceso y búsqueda de la información disponible en Internet, para conocer sus orígenes nos debemos remontar a los años 1920, cuando en Estados Unidos se comenzó a vender a través de revistas, esta forma de vender productos sin tener que ver físicamente lo que estábamos comprando sin dudas revolucionó a la forma de comercio habitual. Ahora bien, es cierto que la llegada de internet logró cambios a pasos agigantados en nuestras vidas, y como ya se ha mencionado anteriormente hoy en día compramos un producto sin la necesidad de salir de nuestros hogares, cualquier día del año y a cualquier hora.

El comercio electrónico nos permite realizar cambios de forma global, permitiendo a las empresas ser más eficientes, eficaces y flexibles en sus operaciones tanto internas como externas, trabajando de manera más cercana con sus proveedores y estando más pendiente de las necesidades de sus clientes, sin importar las distancias. Jaime Neilson (2009) nos dice que: *"El comercio electrónico es cualquier actividad de intercambio comercial en la que las órdenes de compra - venta y*

pagos se realizan a través de un medio telemático, los cuales incluyen servicios financieros y bancarios suministrados por Internet. El comercio electrónico es la venta a distancia aprovechando las grandes ventajas que proporcionan las nuevas tecnologías de la información, como la ampliación de la oferta, la interactividad y la inmediatez de la compra, con la particularidad que se puede comprar y vender a quién se quiera, y, dónde y cuándo se quiera. Es toda forma de transacción comercial o intercambio de información, mediante el uso de Nueva Tecnología de Comunicación entre empresas, consumidores y administración pública³."

Más allá de las empresas, el comercio electrónico permitió mejorar la calidad de vida de las personas, ya que nos permite recopilar, analizar los datos y convertirlos en información importante y conocimiento en solo unos instantes.

El comercio electrónico, gracias a internet, revoluciona nuestra forma de interactuar con el mundo, la manera en que las personas y las organizaciones se comunican.

Lo más interesante de todo esto es que el e-commerce no es solo una moda pasajera, el e-commerce vino para quedarse, es sin dudas un cambio de paradigma. El cambio es ahora, es un cambio difícil pero no imposible, las empresas que no quieran quedarse atrás deberán dejar sus viejas costumbres y adaptarse a esta nueva herramienta. Deberán dejar de pensar en el corto plazo, arriesgarse y empezar a mirar el medio y largo plazo, el objetivo es no dejar morir a la empresa frente a las nuevas generaciones. Al respecto, vale una frase de William G. Pollard: "El aprendizaje y la innovación van de la mano. La arrogancia del éxito puede hacernos pensar que lo que hacíamos ayer será suficiente para subsistir mañana⁴".

Cambio de comportamiento en los consumidores.

Hace ya varios años los consumidores vienen cambiando su comportamiento, están tan acostumbrados a estar comunicados, a consumir productos, servicios,

³ Neilson, Jaime. (2009) "Comercio electrónico. Primera Edición." El Cid Editor. Argentina.

⁴ William G. Pollard . (1996) "El alma de la empresa"

contenidos desde cualquier lugar y a cualquier hora a través de cualquier dispositivo con acceso a internet.

Siguiendo esta línea en el cambio del comportamiento de los consumidores, me gustaría nombrar algunos claros ejemplos que demuestran este cambio. El primero sin dudas es uno que marcó un antes y un después muy grande, una de las compañías con más futuro en el mercado, estoy hablando de Amazon líder en e-commerce, fundado en 1994, en sus primeros meses logro ventas por más de USD 100.000, y en menos de 10 años, allá por el 2001 las ventas superaban los USD 1000 millones, sin dudas Amazon fue la precursora y la que marco el camino para muchas otras empresas que hoy en día son líderes en el mercado actual de venta online, como lo son: Mercado libre, Alibaba, PayPal, eBay, entre otras.



Saliendo un poco de lo que es “venta de productos por internet” encontramos grandes ejemplos y nos llevaremos grandes sorpresas, desde hace algunos años venimos escuchando al fenómeno Uber, esta empresa prácticamente arrasó con su competencia, ¿quién iba a pensar que el



negocio tradicional de remises y taxis iba a ser desplazado por una compañía que funciona a través de un dispositivo móvil? Otro gran ejemplo, quizá no tan moderno es Airbnb, esta empresa es conocida actualmente como la mayor cadena hotelera del mundo, pero que curiosamente no es



propietaria de ningún hotel. Por último, no quiero dejar de nombrar a la empresa Netflix, la cual ofrece un servicio de películas y series a través de una plataforma en internet, destrozando a los tan amados negocios conocidos como “video club”. Estos ejemplos son llamados mucho la atención y diría que suena un poco loco, ¿verdad? Empresas que con un presupuesto inicial



quizá un poco acotado desplazaron las formas tradicionales de hacer negocios que hasta su llegada parecían eternas, ¿y si hoy le toca a tu negocio?

Industria 4.0.

La industria 4.0, es sin lugar a dudas la actual revolución industrial, consiste en la digitalización de los procesos industriales por medio de la interacción de la inteligencia artificial con las máquinas y la optimización de recursos enfocada en la creación de efectivas metodologías comerciales. Esto implica cambios orientados a las infraestructuras inteligentes y a la digitalización de metodologías, este proceso incidirá de manera más concreta el modo de hacer negocios, está cambiando la forma en que los negocios operan y, por lo tanto, los entornos en los que se ven obligados a competir.



Las organizaciones deben identificar las tecnologías que mejor satisfacen sus necesidades para invertir en ellas. Si las empresas no comprenden los cambios y oportunidades que trae consigo la Industria 4.0, corren el riesgo de perder cuota de mercado.

Para los dueños de las empresas tradicionales (conocidos como BabyBoomers, concepto desarrollado en los próximos capítulos), acostumbrados a las comunicaciones lineales, el cambio que supone esta nueva revolución industrial transformará la forma en que llevan a cabo sus negocios, y si estos no logran adaptarse podrían llegar no solo a perder competitividad en el mercado si no también verse obligados a cerrar su organización.

Es importante entender el potencial de esta cuarta revolución, la industria 4.0 puede mejorar las operaciones de negocio y el crecimiento de los ingresos, transformado los productos, la cadena de suministro y las expectativas de los clientes. Es probable que dicha revolución cambie la forma en que hacemos las cosas, pero

también podría afectar cómo los clientes interactúan con ellas y las experiencias que esperan tener mientras interactúan con las empresas. Más allá de eso, podría generar cambios en la fuerza laboral, lo que requeriría nuevas capacidades y roles.

Tipos de transacciones de comercio electrónico.

Podemos encontrar al menos 5 tipos diferentes de e-commerce los cuales se clasifican de acuerdo con su entorno, los participantes, características, ventajas y desventajas.

Debido a que el mercado tiene diversas necesidades, las técnicas empleadas en el e-commerce se adaptaron para satisfacer a todos los involucrados, esto trajo 5 tipos de comercio, que, si bien tienen los mismos integrantes, tienen diferentes funciones.



1. Comercio electrónico B2B:

También conocido como business to business (negocio a negocio), es aquel en donde la transacción comercial únicamente se realiza entre empresas que operan en Internet, esto implica que no



intervienen consumidores.

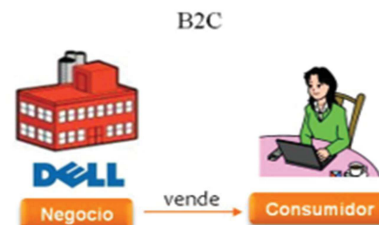
Existen tres modalidades:

- A. El mercado controlado que únicamente acepta vendedores en busca de compradores
- B. El mercado en el que el comprador busca proveedores.
- C. El mercado en el que los intermediarios buscan que se genere un acuerdo comercial entre los vendedores y los compradores.

Para participar en este tipo de comercio electrónico, es fundamental contar con experiencia en el mercado. La relación entre las dos empresas tiene como principal objetivo vender la pieza final al consumidor. El comercio electrónico a este nivel reduce los errores y aumenta la eficiencia tanto en la venta como en la relación comercial.

2. Comercio electrónico B2C:

Este es el tipo de comercio electrónico, también conocido como business to consumer (negocio a consumidor), es el más conocido y el que seguramente es el que empleamos nosotros. Es aquel que se lleva a cabo entre una tienda virtual, y una persona interesada en comprar un producto o adquirir un servicio.



Las ventajas más destacables son:

- A. Los compradores pueden acceder a la tienda virtual desde cualquier lugar del mundo y a toda hora a través de un dispositivo electrónico, lo que le facilita una compra cómoda y rápida, sin necesidad de moverse de su casa.
- B. Se tienen actualizadas las ofertas y los precios de manera constante para la comodidad los posibles compradores.

- C. La ayuda al cliente se proporciona de manera directa por diferentes medios, como chat en vivo, redes sociales, correo electrónico, WhatsApp, etc.

En este tipo de e-commerce es donde participan los intermediarios online y se incluye a todas las plataformas de comercio electrónico. Esto se trata principalmente cuando se integran compañías que facilitan las compras entre los clientes y las tiendas virtuales, a cambio de un pago. Las empresas facilitan a los usuarios que interactúan en áreas similares de interés, y que además incluyen un sistema de pago.

3. Comercio electrónico B2E:

La relación comercial business to empl oyee (negocio a empleado) se centra principalmente entre una empresa y sus empleados. Es decir, son las ofertas que la propia empresa puede ofrecer a sus empleados directamente desde su tienda online o portal de Internet, con ofertas atractivas que servirán de impulso para una mejora en el desempeño laboral. Este tipo de comercio electrónico se ha convertido en un tema novedoso entre empresas para generar competencia entre sus empleados.

Va más allá de una simple opción, los empleados pueden utilizar algunos recursos de la empresa desde el portal, teniendo la posibilidad de hacer trámites internos, llegando a manos de la persona o área responsable de manera mucho más rápida que realizando el trámite de la manera tradicional.

Algunas de sus ventajas son:

- A. Reducción de costos y tiempos en actividades internas.
- B. Comercio electrónico interno, con oportunidades únicas para los empleados.
- C. Motiva y fideliza al empleado con la empresa.
- D. Informa, en el momento y en línea para consultar en cualquier momento.

4. Comercio electrónico C2C:

Cuando nosotros tenemos un producto que ya no utilizamos y buscamos ofrecerlo a la venta, puede utilizar el comercio electrónico como medio para realizar esta transacción con otro consumidor. Este tipo se conoce como consumer to consumer (consumidor a consumidor).



Esto es una evolución de las tradicionales y ya conocidas ventas de garaje que está tomando fuerza en Internet. El consumidor final le adquiere al consumidor primario los productos que él ya no quiere o necesita y a los que les podrá dar una nueva utilidad a precios muy accesibles. Se sigue el mismo proceso de compra del comercio electrónico tradicional. Hoy en día este tipo de operaciones se realizan a través de plataformas como Instagram, Facebook, entre otras.

Algunas de las ventajas son:

- A. Reutilización de productos.
- B. Compras a menores precios y con ofertas únicas en el medio.
- C. Alcance más allá de un garaje o patio.
- D. Reduce los costos de ventas para el vendedor.

5. Comercio electrónico G2C:

Cuando un estado, en cualquier tipo de sus niveles, ya sea nacional, provincial o municipal, permite que los ciudadanos realicen sus trámites en línea a través de un portal web, se realiza el conocido comercio government to consumer (gobierno a consumidor), y se considera un tipo de comercio ya que se paga un trámite y se puede acceder a la información en línea en cualquier momento.



Algunas de las ventajas son:

- A. Ahorro en tiempo.
- B. Trámites más rápidos y seguros.
- C. Respaldo electrónico.
- D. Costos más bajos.

Estos tipos de comercio electrónico no son los únicos, son lo más utilizados de manera cotidiana. El comercio electrónico no solo es compras en tiendas online, va más allá y se adentra a situaciones más complejas, como el proceso interno de una empresa o las acciones por parte de gobierno, veamos rápidamente otras clases de comercio electrónico.

6. Comercio electrónico B2A

Es la relación que se genera entre "Business to Administrator", (empresas y la Administración Pública), al permitirse realizar los trámites necesarios por Internet (consultas, solicitudes, pagos, disponibilidad de información, etc.).

Por ejemplo, sitios como el de AFIP, ARBA, la municipalidad de General San Martín, etc.

7. Comercio electrónico B2G

Negociaciones entre "Business to Government", (empresas y el gobierno). Consiste en la venta en línea de productos y servicios para el Estado. Estos sitios son los mismos por los cuales las empresas pueden gestionar sus licitaciones y así poder ser un proveedor de un organismo público.

8. Comercio electrónico B2B2C

Aquí se combinan las dos anteriores en una misma plataforma, ofreciendo productos o servicios no solo a empresas, sino además de la empresa hacia el cliente final "Business to Business to Consumer" (negocios a negocios a consumidores).

9. Comercio electrónico B2I

Consiste en poner, a disposición de los inversores, proyectos previamente testeados, canalizados, corregidos con el fin de facilitarles su estudio y análisis. Además de conseguir inversores con más rapidez se conoce como: "Business toInvestors" (negocios a inversores).

10. Comercio electrónico C2B

Se trata de la venta de algunos productos de consumidores particulares a empresas, o agrupaciones de consumidores conocido como: "ConsumertoBusiness" (consumidor a negocio).

Ejemplo: compradores de oro, páginas de empeño, etc.

11. Comercio electrónico M-commerce o comercio móvil

En este punto me detendré un poco más, ya que en este último tiempo y más aún en este último año la presencia del m-commerce creció de manera abrumadora. Este se diferencia del e-commerce en que todas las transacciones a realizar se hacen desde un dispositivo móvil (smartphone, apps, etc). Ejemplo: Google Play, Mercado Pago. Dentro de los que son todos estos tipos de comercio electrónico, puedes encontrarte con negocios o empresas que se han ido creando en la red y que tan de moda están a día de hoy (venta a través de redes sociales, tiendas virtuales, plataformas de subastas, trueque, etc.) y gracias a las mismas puedes encontrar cualquier producto que desees, cualquiera y tenerlo en unos días en la puerta de tu casa.

M-COMMERCE



Si bien el m-commerce no está tan desarrollado como el e-commerce, está creciendo de manera significativa, sin dudas el impacto de la pandemia que ha afectado a todo el mundo durante el último año ha logrado que crezca aún más . Un estudio refiere que el teléfono celular es uno de los principales medios de acceso a páginas donde compran o pagan productos o servicios. En el último año, el número de

visitas a sitios web rebasó los 800 000 000 solo desde Mobile, en tanto que a través de computadoras se hicieron poco más de 200 000 000 de visitas.

Ventajas y desventajas del m-commerce

El comercio móvil o m-commerce cuenta con una serie de ventajas y desventajas respecto al desarrollo, usabilidad y experiencia del usuario con aplicaciones.

Ventajas:

- A. Permite ofrecer la posibilidad de segmentar la audiencia por edad, geografía, sexo, etc.
- B. El m-commerce no requiere ningún tipo de desarrollo adicional y se puede usar a través de los navegadores de los dispositivos móviles.
- C. Cada vez son menos las personas que desconfían de las compras online en nuestro país, esto en parte se debe a de las medidas de seguridad que se toman tanto en sitios web como en el diseño y desarrollo de App, y por otro lado a la practicidad de no tener que cargar todo el tiempo con efectivo ni tarjetas de crédito.
- D. El uso de aplicaciones en el m-commerce tiene un par de ventajas importantes respecto a las tiendas online o páginas web de venta directa tradicionales: 1) Las Apps tienen diseño responsive, es decir, se adaptan a la pantalla de cualquier dispositivo móvil y tienen una velocidad de carga más rápida. 2) El uso de Apps simplifica, agiliza y facilita aún más las transacciones y operaciones de compraventa online.

Desventajas del m-commerce

- A. Si se realizan las ventas online a través de una página web que contenga mucha información, dicho sitio puede tardar en cargarse más de lo debido con la posible pérdida de usuarios y un mal posicionamiento por parte de Google. Además, la versión responsive de

la web requiere un desarrollo extra y, por tanto, una serie de costes añadidos.

- B. La versión móvil en muchos casos no cuenta con todos los elementos de la página web, lo que puede hacer que pierdas algún tipo de ventaja diferencial respecto a tu competencia (como opciones más atractivas de diseño para la web que captan la atención de tus clientes como buscadores, filtros, etc.).
- C. Al crear una App para vender online vía móvil, deberás adaptar la misma a cada sistema operativo para la que se destinen (iOS, Android) lo que encarecerá el precio de desarrollo de la misma o en su defecto llevar a La principal diferencia entre el e-commerce y cabo un desarrollo híbrido que resulta más tedioso y complicado.

Ventajas y desventajas del m-commerce frente al e-commerce

Como mencione en este apartado la principal diferencia entre el e-commerce y el m-commerce es el tipo de soporte de cada forma de comercio, ya que en el primer caso, el intercambio se realiza a través de una conexión a Internet por cable, mientras que en el



segundo, dicho intercambio se hace por medio de ondas. Aunque en ambos casos, se utiliza internet, y el proceso es similar (acceder al sitio o descargar la App, habilitar un medio de pago y registrar la operación) el soporte de conexión no es el mismo y por tanto, eso hace que existan diferencias entre ambos métodos de comercio online y por consiguiente ventajas y desventajas entre una y otra.

Ventajas del m-commerce frente al e-commerce

- Ubicuidad del m-commerce. El e-commerce es la búsqueda a través de escritorio, no es ubicuo, es decir, no se puede encontrar en todas partes. Y es que, no siempre se puede disponer de un ordenador de sobremesa (por el lugar en el que te encuentras) lo que hace que se

pierdan muchas visitas y compras potenciales por parte de los usuarios, ya que querrán encontrar el producto estén donde estén.

- Flexibilidad del m-commerce frente al consumidor: Permite al consumidor consultar todo tipo de información desde su dispositivo móvil en cualquier lugar, algo que muchas veces no es posible mediante escritorio. A esto hay que sumarle las acciones de marketing online, que permiten que el m-commerce llegue con mayor facilidad al cliente potencial final.
- Nuevo canal y oportunidades de negocio: Ofrece a la empresa un nuevo canal y forma de venta para llegar al máximo posible de consumidores con sus productos y servicios. Cuantos más canales de venta alternativos utilice la empresa de forma eficiente mayor probabilidad de vender a cada consumidor y mayor imagen de marca generará.
- El m-commerce puede utilizar promociones, descuentos, rebajas y ofertas únicamente para comercio móvil potenciando más este canal si fuese tu objetivo, ya que en muchos casos puede ser incluso más rentable que tu forma tradicional de vender (menos costes de fijos y variables que un negocio físico tradicional).

Desventajas del m-commerce frente al e-commerce

- Seguridad del e-commerce. Este es un tema fundamental para todos los usuarios de la red, ya estén utilizando el ordenador o el móvil. Cuando navegamos en internet queremos y necesitamos sentir que nuestros datos están protegidos al completar formularios y acceder a sitios de terceros para pagar. La tienda virtual puede proteger u ofrecer seguridad al cliente cuando la web recibe la distinción de “sitio seguro” (certifica la seguridad del sitio por terceros que aseguran que se toman todas las medidas adecuadas para proteger al usuario). Esto genera en el usuario desconfianza hacia la compra a través de dispositivos móviles. Por ello, por norma general, los usuarios prefieren hacer transacciones desde una computadora de escritorio antes que, de un

móvil, aunque esa tendencia está cambiando poco a poco, ya que existe determinados mercados que ya experimentan un fuerte crecimiento de sus ventas móviles (billetes de avión, reserva de habitaciones de hotel.

- **Tamaño de la pantalla:** Las pantallas de los dispositivos móviles son mucho más pequeñas que los ordenadores de escritorio y de momento, no pueden compararse con la capacidad de definición de los televisores inteligentes. Otro aspecto que también va ligado al tamaño, es la poca capacidad de almacenamiento de batería y memoria (algo que últimamente está mejorando bastante) que tiene todavía los dispositivos móviles respecto a sus homólogos de escritorio.
- **Velocidad de Carga:** La velocidad de carga es una de las grandes diferencias entre el E-commerce y el M-commerce, ya que las páginas web que contienen formularios se cargan mucho más lentamente en un dispositivo móvil (aun cuando el dispositivo es el más caro o el más moderno), aunque poco a poco esto se está solventando, que un ordenador.
- Las páginas web de pago pueden no ser accesibles desde todos los modelos de dispositivo móvil o puede no incluir algunos servicios móviles para el país del consumidor que si ofrecen en la web.

Ventajas del comercio electrónico.

Las ventajas de la utilización del E-commerce son tanto para las empresas como para los clientes.

Para las Empresas: Reduce de costo real al hacer estudio de mercado, desaparecen las distancias y de tiempo a la hora de vender, disponibilidad de los productos / servicios que ofrece la empresa las 24 horas del día, 7 días a la semana, los 365 días del año, reducción de un 50% en costos de la puesta en marcha del comercio electrónico en comparación con el comercio tradicional, hace más sencilla la labor de los negocios con sus clientes, reducción considerable de inventarios, agiliza

las operaciones del negocio, proporciona nuevos medios para encontrar y servir a clientes, reducir el tamaño del personal en los locales físicos de venta, menos inversión en los presupuestos publicitarios, reducción de precios por el bajo coste del uso de Internet en comparación con otros medios de promoción lo que implica mayor competitividad, cercanía a los clientes y mayor interactividad y personalización de la oferta, desarrollo de ventas electrónicas, globalización y acceso a mercados potenciales de millones de clientes, implantar tácticas en la venta de productos para crear fidelidad en los clientes.

Para los clientes: Abarata costos y precios, le da poder al consumidor de elegir en un mercado global acorde a sus necesidades, brinda información pre-venta, inmediatez al realizar los pedidos, servicio pre y post-venta on-line, reducción de la cadena de distribución lo que le permite adquirir un producto a un mejor precio, mayor interactividad y personalización de la demanda, información inmediata sobre cualquier producto junto con la disponibilidad de acceder a la información en el momento que así lo requiera, permite el acceso a más información.

Desventajas Del Comercio Electrónico.

1. Desconocimiento de la empresa: No conocer la empresa que vende es un riesgo del comercio electrónico, ya que ésta puede estar en otro país o en el mismo, pero en muchos casos las "empresas" o "personas-empresa" que ofrecen sus productos o servicios por Internet ni siquiera están constituidas legalmente en su país y no se trata más que de gente que está "probando suerte en Internet".
2. Forma de Pago: Aunque ha avanzado mucho el comercio electrónico, todavía no hay una transmisión de datos segura el 100%. Y esto es un problema pues nadie quiere dar sus datos de la Tarjeta de Crédito por Internet. De todos modos, se ha de decir que ha mejorado mucho.
3. Intangibilidad: Mirar, tocar, hurgar. Aunque esto no sea sinónimo de compra, siempre ayuda a realizar una compra.
4. El idioma: A veces las páginas web que visitamos están en otro idioma distinto al nuestro; a veces, los avances tecnológicos permiten traducir una

página a nuestra lengua materna. Con lo cual podríamos decir que éste es un factor "casi resuelto". (Hay que añadir que las traducciones que se obtienen no son excelentes ni mucho menos, pero por lo menos nos ayudan a entender de que nos están hablando o que nos pretenden vender).

5. Conocer quién vende: Ya sea una persona o conocer de qué empresa se trata. En definitiva, saber quién es, como es, etc. Simplemente es una forma inconsciente de tener más confianza hacia esa empresa o persona y los productos que vende.
6. Poder volver (post y pre-venta): Con todo ello podemos reclamar en caso de ser necesario o pedir un servicio "postventa". Al conocerlo sabemos dónde poder ir. El cliente espera recibir una atención "pre-venta" o "post-venta".
7. Privacidad y seguridad: La mayoría de los usuarios no confía en el Web como canal de pago. En la actualidad, las compras se realizan utilizando el número de la tarjeta de crédito, pero aún no es seguro introducirlo en Internet sin conocimiento alguno. Cualquiera que transfiera datos de una tarjeta de crédito mediante Internet, no puede estar seguro de la identidad del vendedor. Análogamente, éste no lo está sobre la del comprador. Quien paga no puede asegurarse de que su número de tarjeta de crédito no sea recogido y sea utilizado para algún propósito malicioso; por otra parte, el vendedor no puede asegurar que el dueño de la tarjeta de crédito rechace la adquisición. Resulta irónico que ya existan y funcionen correctamente os sistemas de pago electrónico para las grandes operaciones comerciales, mientras que los problemas se centren en las operaciones pequeñas, que son mucho más frecuentes.

¿Por qué adaptarse al de comercio electrónico?

Como vimos anteriormente son muchas las ventajas que trae consigo la incorporación del comercio electrónico, sumado al continuo crecimiento de todo lo

relacionado con el mundo en Internet y a la necesidad de impulsar nuevas vías de negocio para hacer frente a la situación económica, muchas empresas se planteen la posibilidad de iniciarse en el comercio electrónico, uniéndose a la trayectoria de otras empresas que ya están vendiendo sus productos y servicios por Internet desde hace varios años.

El comercio electrónico en estos tiempos es sin dudas una de las principales tendencias del mercado digital. Se trata de una interesante oportunidad de tener en cuenta por parte Pymes de nuestro país.

El problema principal de las pequeñas y medianas empresas es que viven pensando en el ahora, y en el corto plazo, ¿para que arriesgarse a probar algo nuevo si así estamos bien? Es una de las muchas preguntas que se hacen las empresas, muchos de nosotros hemos escuchado en más de una oportunidad “para que vamos a cambiar si siempre se hizo así”.

Como vimos en este capítulo de E-Commerce, muchas empresas que se animaron a incorporar el comercio electrónico han ido arrasando con lo “tradicional”, con el paso de los años, Amazon en su momento afecto a la actividad comercial, para aquel entonces las empresas de servicios creían que a ellas nunca les tocaría, hasta la llegada de Uber, Airbnb, Netflix, entre otras. Las empresas en vez de preguntarse si algún día serán desplazadas por esta nueva ola, deben animarse y subirse a este nuevo paradigma y romper con esa resistencia al cambio que parece tan difícil de superar, este es un tema no menor y justamente, en el siguiente capítulo me abocare en la problemática que trae consigo la resistencia al cambio.

CAPÍTULO III

Resistencia al cambio.

“Es inevitable que exista resistencia al cambio; es desconcertar por la gran cantidad de formas que adopta. La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renunciaciones, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas.”⁵ (Amorós, Eduardo: 2007).

Podemos encontrar variadas definiciones de resistencia al cambio, a continuación, se citan las más destacadas:

Audirac Camarena (1994:44) *“mencionan que la resistencia al cambio es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un período de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán consigo las modificaciones. Por tanto, se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio. La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar como tal para así adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten el cambio”⁶*.

Collerette y Delisle (1998: 104) define *“la resistencia al cambio como la expresión implícita o*



⁵ Amorós, Eduardo. (2007) Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas

⁶ Audirac Camarena, Carlos Augusto, De León Estovillo Verónica, Domínguez González Alberto, López García, María Elena, Puerta Negrete, Lourdes (1994) – El ABC del Desarrollo Organizacional – Editorial Trillas

explícita de reacciones negativas ante la iniciativa de cambio. En el lenguaje del modelo de los campos de fuerza, diría sé que se trata de la emergencia de fuerzas restrictivas encaminadas a limitar u obstruir la iniciativa de cambio⁷”.

Por último, Kreitner y Kinicki (1997:626)⁸, la definen como una respuesta emotiva y conductual ante amenazas reales o imaginarias para la rutina laboral establecida.

Es habitual que los procesos de cambio generen resistencias entre los miembros de la organización. Según Solana (1994)⁹, entre las razones para que alguien oponga resistencia al cambio se encuentran:

- Convicción de que es inapropiado o inoportuno.
- Amenaza a situaciones o prerrogativas preexistentes
- Sentirse perdedor frente al cambio
- Apremiar a los argumentos como confusos o inquietantes.
- Miedo a lo desconocido
- Temor de no poder adaptarse
- Vergüenza de ser lento para aprender
- Posibilidad de pérdidas económicas o de beneficios
- Amenaza a la estabilidad en el empleo
- Conservadorismo, personalidad tradicionalista
- No haber sido convocado a participar en el diseño

⁷ Collerette, Pierre – Delisle, Gilles. (1998) La Planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones. Editorial Trillas.

⁸ Kreitner Robert – Kinicki Angelo. (1997) Comportamiento de las Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill.

⁹ Solana, Ricardo (1993) – Administración de Organizaciones en el umbral del tercer milenio – Ediciones Interoceánicas S.A

- Aumento o disminución de las responsabilidades
- Mayor carga de trabajo
- Que el cambio sea demasiado drástico
- Cambios repentinos o inesperados
- Malas experiencias en cambios anteriores

Para obtener éxito en la implantación de cualquier cambio organizacional depende en gran medida de la previsión de todas sus posibles consecuencias y de prestar la debida atención a las resistencias que el mismo pueda generar.

El reto del cambio.

Las organizaciones adaptables y flexibles poseen una ventaja competitiva sobre las que no lo son.

“El cambio organizativo supone desestabilizar el sistema en su estado presente y crear después otro estado tractor que conlleve no solo una estructura empresarial y sus correspondientes procedimientos, sino también una visión y valores¹⁰” (O’Connor y McDermott: 1997).

El cambio organizacional suele ser difícil y costoso, para poder realizar una administración eficaz del mismo es necesario emplear y comprender los principios del comportamiento organizacional.

Los reiterados cambios que se originan dentro de las organizaciones generan, en muchas oportunidades, crisis. Estos cambios crean un reto para los líderes organizacionales, ya que estos deben conocer qué está sucediendo, para saber cómo lo van a enfrentar y qué consecuencias puede haber a raíz de estos cambios.

¹⁰ O’Connor y McDermott: 1997. Introducción al pensamiento sistémico. Ediciones Urano

En buena medida de eso se trata el **Aprendizaje Organizacional**, es decir, identificar y superar los retos que enfrentan los procesos de **Desarrollo Organizacional**. Esto a su vez conlleva un compromiso por lograr que el equipo alcance una **Formación Profesional** adecuada y suficiente para dar respuesta a dichos retos. A continuación, se indica cuáles son esos retos, y se ofrecen algunas estrategias que pueden ayudar a superarlos:

1. Uno de los retos es mantener a todos los miembros orientados hacia el **Desarrollo Organizacional**, es decir, evitar la resistencia al cambio. Para esto es necesario crear un pacto donde se estimule el proceso de cambio. Es importante saber que la adaptación es fundamental para salir adelante.
2. Otro reto es evitar la erosión de la confianza creada por los niveles de incertidumbre, para esto hay que recurrir al mejor recurso que posee el ser humano: la comunicación. Mientras exista el diálogo y la retroalimentación, desaparece la incertidumbre, porque los miembros estarán informados de lo que está sucediendo y del plan de acción para solucionarlo en busca del **Desarrollo Organizacional**.
3. Para que exista el **Desarrollo Organizacional** es necesario el apoyo de todos los miembros de la compañía, y para contar con dicho apoyo hay que recurrir a la capacitación del personal para enriquecer el **Aprendizaje Organizacional**. El reto en este adiestramiento es que no debe basarse solo en el conocimiento técnico, sino que también debe enfocarse en el aprendizaje sociológico-humanístico, para hacer posible la obtención de habilidades y la transformación permanente de actitudes.
4. El último reto tiene que ver con la cultura organizacional. Para lograr mantener el proceso de **Desarrollo Organizacional** y adaptarse al cambio, es necesario crear una nueva cultura reformando la ya existente.

¿Por qué es tan importante el cambio?

Las organizaciones se encuentran dentro de un entorno dinámico que se modifica constantemente y a gran velocidad, como consecuencia del proceso de globalización, del uso cada vez mayor de la tecnología así como la cambiante naturaleza de la fuerza de trabajo. Las presiones que surgen son consecuencias de estos factores.

A su vez, las organizaciones se enfrentan a una competencia global. Para lograr competir con eficacia las empresas suelen transformar cultura, estructura y operaciones.

El capital humano se caracteriza por poseer cada vez más valores y aspiraciones cambiantes, aunque este no debería disminuir la motivación de los empleados para cumplir con sus tareas si afecta las recompensas por su trabajo y el equilibrio que buscan entre lo laboral y la vida.

La calidad de vida en el trabajo refleja en qué medida las personas podrán satisfacer sus necesidades más importantes a través de este, por eso desean que sean lo más agradables posibles. Sin embargo, estas aspiraciones generan presiones en las organizaciones en cuanto a la competencia en el mercado laboral.

El cambio debe ser en toda la organización.

En primer lugar, se debe identificar entre el cambio inevitable y el que planean las organizaciones, este último refiere un plan intencionado con el fin de mejorar el funcionamiento entre las distintas áreas de la organización. Entonces, el cambio organizacional que es planeado busca cambiar tanto el diseño como los procesos de la organización para volverla más eficiente y efectiva.

Por ello, es necesario que el cambio provenga del interior de la organización y que las personas estén conscientes de la necesidad del cambio, que crean en el valor potencial de los cambios y que estén dispuestas a cambiar sus comportamientos con el fin de volver más efectivo el equipo o la organización, caso contrario podría ocasionar malos resultados, por ser un cambio sin convicción. Sólo existe una excepción: si la organización está muy mal cualquier cosa que se haga dará un logro.

Cuando no existen estas creencias y comportamientos resulta difícil que el cambio organizacional sea efectivo.

Es muy importante tener en cuenta si la organización cuenta con los recursos necesarios para iniciar este proceso. De no contar con ellos, aunque sepamos cómo hacer el cambio, nos podríamos enfrentar una situación de frustración e impotencia por no poder lograrlo.

Finalmente, la misión deberá implicar una declaración vinculada al propósito fundamental por el cual accionamos en pos de una visión.

Todo cambio requiere facilitadores. Estos son los líderes de la organización, los que deberán transmitir la misión, motivar a la gente, retroalimentar su performance y cohesionar y dar sentido de pertenencia.

Necesidad de diseñar un plan de cambio ante la resistencia.

Habrà que tener presente que siempre van a surgir imprevistos, por lo que habrá que volver a diagnosticar, diseñar el segmento, planificar y ajustar, resultando de suma importancia tener rapidez en la reacción, no hay que perder tiempo y actuar en el momento.

Un aspecto que deben tener muy presentes los gerentes es que en muchos casos los empleados se pueden resistir al cambio, esto sucede por diversas razones, como se ha mencionado anteriormente, entre las que encontramos el temor al cambio, por la percepción distorsionada que puedan tener del mismo, entre otros. En este sentido, es labor de los gerentes incentivar a sus empleados para que superen esta resistencia; lo pueden realizar mediante una buena comunicación y mediante la participación de dichos empleados en el proceso de cambio.

La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renuncias, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altos.

Análisis de los ejes de resistencia.

Nunca hay que olvidar que el cambio es un elemento inherente a toda organización. Cambiar es causa y consecuencia de la existencia de toda estructura social y, por tanto, de toda organización.

No obstante, el proceso de cambio se halla frenado por numerosas resistencias siendo éstas muy diversas y complejas, tanto en sus características, como en la forma de superarlas, por lo que su impacto sobre el resultado dependerá de numerosas variables. La importancia de esa diversidad hace imprescindible el análisis correcto de estas resistencias como paso previo y necesario de cara al diseño de una estrategia de cambio efectiva.

Stewart Black y Gregersen (2008) en una visión más profunda, aunque sintética, distinguen tres principales barreras obstaculizadoras del cambio: la falta de visión, la falta de movimiento y la falta de finalización, estas pueden resumirse de la siguiente manera:

- **Falta de visión** que impide comprender la necesidad del cambio, tanto en un escenario anticipatorio, como reactante y de urgencia, escenarios en los que las evidencias o indicios de su inevitabilidad son más acusados.
- **Falta de movilización**, consecuencia en cierto sentido de la anterior barrera, ya que la ausencia de un horizonte claro al cual dirigirse fomenta la pasividad natural de los individuos
- **Falta de finalización**, estrechamente relacionada, con el sentimiento de decepción o de fracaso al no producirse el cambio con la velocidad o la intensidad planeadas.

A pesar de que, al principio, las conclusiones pueden llevar a pensar que se trata de fenómenos estrictamente organizacionales, lo cierto es que se trata de obstáculos que surgen del individuo que configura la estructura organizativa, convirtiéndose en barreras colectivas en la medida en que son objeto de contagio emocional entre los distintos miembros que componen la organización (Carreras et al.,

2010). Por ello, y en sentido contrario, los autores defienden la teoría del cambio de la organización a través de la transformación de los individuos que conforman la misma, para lo que es necesario vencer las resistencias que estos presentan.

Resistencia al cambio y su vínculo con los modelos mentales.

A los **modelos mentales** se los denomina como aquellas creencias, ideas, perspectivas o suposiciones que dominan nuestros actos. Los modelos mentales son supuestos NO verdades. Están arraigados a nosotros y los formamos a partir de las costumbres sociales, de la cultura y de las ideas de adultos importantes para nosotros durante la infancia. Después, seguimos formándolos y manteniéndolos, según nuestra experiencia a medida que crecemos a partir de cuatro formas distintas:

1. **Eliminación:** seleccionamos y filtramos los estímulos según nuestro estado de ánimo, nuestros intereses, nuestras preocupaciones y nuestro estado general de lucidez. Eliminamos parte de la información captada por nuestros sentidos y conformamos así nuestras ideas.
2. **Construcción:** es lo contrario a la eliminación, es decir, vemos algo que no existe. Rellenamos los vacíos para que el mundo cobre sentido y resulte ser como pensamos. Casi siempre, lo ambiguo lleva a que se crea lo que pensamos.
3. **Distorsión:** se da cuando cambiamos la experiencia, amplificando algunas partes y disminuyendo otras. Al distorsionar los acontecimientos damos más importancia a una experiencia que a otras.
4. **Generalización:** se toma una experiencia como representativa de un grupo de experiencias. Al reconocer algo que ya sabemos, conocemos cómo manejarlo.

Dicho esto, se puede decir que los modelos mentales predisponen el modo en que entendemos lo que nos rodea y afecta. Cada uno de ellos, en lo particular, suelen

ser únicos en su análisis en profundidad, pero al analizarlo sobre patrones generales, se puede visualizar diferentes estilos de pensamientos. Estos estilos, dependiendo de cada uno pueden volverse complementarios o confrontativos.

Los modelos mentales que construimos guían nuestras acciones. Los tenemos sobre nuestro comportamiento o el de otros, sobre objetos, sobre software, y realmente sobre cualquier cosa o sobre con quien interactuemos, pero eso no quiere decir que todo esté ordenado e impecable en nuestra cabeza. Nuestros modelos mentales suelen ser incompletos, inconsistentes y cambiantes en el tiempo, y a menudo repletos de creencias erróneas.

Choque generacional.

Una generación en el sentido sociológico es el período de tiempo durante el cual una identidad se construye sobre la base de los recursos y significados que social e históricamente se encuentran disponibles. (Leccardi & Feixa, 2011)

La diferencia generacional genera una dificultad para sostener el capital humano debido a la heterogeneidad. Se encuentran conviviendo tres generaciones juntas al mismo tiempo con características totalmente diferentes.

Éstas son:

1. Baby Boomers (nacidas entre 1946-1964)
2. Generación X (nacidas entre 1965-1980)
3. Generación Y (nacidas entre 1981-1997)

Los gerentes/jefes suelen pertenecer a la generación de los “Babyboomers”, los hijos de los dueños son parte de la generación X, mientras que los empleados de las organizaciones (en su mayoría) pertenecen a la generación “Y”.

Alguna de las características de estas diferentes 3 generaciones son las siguientes:

Baby Boomers:

- Son personas comprometidas con su trabajo.
- Acostumbradas a estar en un mismo trabajo durante toda su vida
- Se destaca es por su rigurosidad, por su profesionalidad.
- Son tradicionales.
- La mayoría está por jubilarse.

Generación X:

- Son descendientes, por lo general, de familias conservadoras.
- Es una generación que creció junto con los avances tecnológicos.
- Realizan innumerables actividades culturales, al aire libre y les gusta compartir en familia y con buenos amigos.
- No son adictos al trabajo, sin embargo, son bastante emprendedores.
- Son los padres de la generación Y o Millennials.

Generación Y:

- Buscar desafíos.
- Ser multitasking.
- Utilizar la tecnología con mayor frecuencia y dominarla mejor.
- Capacidad para integrar la vida y su trabajo en un ámbito armónico.
- Se adaptan al cambio, cuando se sienten inseguros o no están conformes en su trabajo lo cambian.

Agentes de cambio.

El agente de cambio es el encargado de gestionar los cambios de manera correcta mejorar la organización evitando fomentar un ambiente de trabajo inadecuado, interactuado con cada uno de los individuos de la organización, modificando estructuras y grupos de trabajo.

Asimismo, deberá administrar y acompañar las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones, solucionado los problemas que surjan en la operatoria, con el fin de que el personal trabaje en un proyecto común de la manera más eficaz.

Por lo expuesto, es importante tener en cuenta los siguientes elementos elementales para la concreción de un cambio efectivo:

- **Visión:** los líderes deben tener una visión clara del cambio para poder convencer a los otros de la importancia del mismo, generar entusiasmo y producir el cambio organizacional deseado.
- **Averiguar:** Las personas deben estar informadas acerca de los cambios que se desarrollaran, por ello, deben averiguar e instruirse sobre la naturaleza del cambio, conocer su motivo, causa, finalizada, tiempo, recursos involucrados con el fin de acompañar el proceso y ser facilitadores del mismo.
- **Coordinar:** Por lo general cuando hay que llevar adelante un cambio, el tiempo es un recurso escaso, por ello, se deben coordinar las tareas, adquiriendo información, planificando y controlando a tiempo las acciones.
- **Listar:** Gestionar una lista de acciones incorporando a todos los implicados, para que estén informados, sepan de las prioridades, los temas en los cuales se deberá avanzar, promoviendo reuniones periódicas para compartir opiniones, plan de acción, ajustes,

conociendo demoras de operatoria, inconveniente de otros sectores, etc.

- **Informe:** Mantener informado de los avances a los involucrados, para que todos manejen el mismo flujo de información para el avance conjunto del desarrollo y proceso del cambio.
- **Compartir:** No quedarse con información, compartir con otros sectores tanto las buenas como malas noticias. Ocultar las demoras, las fallas, los problemas no aporta solución, por lo contrario, complica más el proceso de cambio.
- **Explicar:** Los impulsores del cambio deben estar disponibles para responder consultas, solventar dudas, tomarse el tiempo de explicar con claridad, incorporando ejemplos, etc. El aprendizaje es elemental para los individuos y forma parte de su capacitación.
- **Avisar:** Si el proyecto requiere de recursos que no se posee, comunicar a otros sectores de las necesidades en cuanto a personal, equipo, insumos y demás requerimientos.

CAPÍTULO IV

Incidencia de la resistencia hacia el comercio electrónico.

La resistencia al cambio, como así manifiesta Smith (1996), puede ser definida como la oposición u obstaculización de transformaciones que suponen un cambio en el statu quo del entorno organizativo.

Como ya se ha nombrado en el anterior capítulo, las PyMES carecen de iniciativa a la hora de enfrentar nuevos desafíos. El problema surge ante el interrogante, ¿qué pasa si se dejan convencer de lo convencional y no arriesgan a introducirse en el mundo de la venta electrónica? Pues probablemente dichas organizaciones se queden atrás, haciendo que cada vez les sea más difícil ser competitivas en el mercado, llegando al punto de desaparecer del mismo ante la imposibilidad de competir contra “lo nuevo”.

Resulta evidente que las personas se adaptan con gran facilidad a las redes sociales, plataformas de e-commerce y m-commerce, páginas web, entre otras alternativas como usuarios de dichos sistemas, pero les cuesta mucho ser precursores en sus propias empresas. Pero ¿Por qué se resisten? La respuesta que engloba a todas las posibles es, por miedo a lo desconocido y al fracaso. Y claro que no está mal para el dueño de la organización tener medio cuando adentra a situaciones desconocidas y sin mucha información, y allí nos encontramos con otro inconveniente, ya que en los tiempos que vivimos no podemos decir que desconocemos al comercio electrónico ni muchos menos que no contamos con información suficiente, esa excusa o miedo lo podemos dejar para los inicios del año 2000, donde todo esto era prácticamente “nuevo”, la realidad es que si bien hoy en día hay muchas pymes que se están adaptando y se están dando cuenta que adaptarse es el camino correcto, hay



muchísimas otras que arriesgarse aun para los años que vivimos no solo que les cuesta, sí que no tienen la mínima intención de intentarlo.

En la actualidad, las PyMES enfrentan el desafío de adaptarse y participar en la economía digital, la cual conlleva profundos cambios en las estructuras económicas.

Algunos de los principales aspectos a tener en cuenta para avanzar en este mundo virtual es digitalizar algunos procesos fundamentales como lo son I) medios de pago II) plataformas de compra venta y III) logística.

1. **Medios de pagos:** La digitalización de medios de pago facilita mucho el registro de transacciones de compraventa, algunas PyMES temen que la capacidad de acceder de manera inmediata a estos registros pueda tener repercusiones fiscales. Este temor puede traducirse en reticencias a adoptar medios de pago digitales por parte de algunas PyMES,
2. **Plataformas de compra venta:** Existe una gran variedad de plataforma de comercio electrónico, de aquí que se observa que muchas PyMES tienen dificultades para acceder a información precisa y evaluar las implicaciones que la potencial adopción de cada una de estas plataformas tendría para la empresa.
3. **Logística:** En efecto, vender en el mercado digital requiere realizar importantes cambios en los procesos de recepción y procesamiento de órdenes, gestión de inventario, almacenamiento y distribución, entre otros.

Asumir el nuevo modelo de negocio digital es todo un reto para las organizaciones que están comenzando a dar los primeros pasos en su transformación digital. Un proceso de cambio, permanente y, costoso -en términos de inversión de recursos- que deberá buscar la rentabilidad a corto, medio y largo plazo.

En este sentido, no se puede establecer un modelo de cambio estandarizado, ya que, *cada organización es un mundo y lo que vale para unas no tiene porqué ser útil, ni siquiera, viable para otras*. Ahora bien, en lo que sí parece haber consenso es en la necesidad de implementar medidas orientadas a gestionar el cambio y que las personas deben estar en el centro de cualquier iniciativa.

El resultado final de cualquier iniciativa de transformación digital está vinculado al papel que desempeñe el equipo humano respecto a los cambios. Es decir, las pymes deberán prestar atención no solo al ecosistema de personas que conformen su plantilla -habilidades, capacitación, experiencia, etc.- sino también, y muy importante, a la predisposición que muestren a los cambios. Por lo tanto, la orientación, la comunicación y la transparencia en la información que se les proporcione es estratégico para alcanzar los resultados deseados.

El 2020 ha hecho historia en nuestras vidas, existe una gran línea donde vemos un antes y un después, donde muchos han tomado decisiones y otros se sentaron a esperar el regreso de "la normalidad". Los que saldrán adelante son aquellos que están dispuestos hacer cambios. El 2020 muchos lo ven como la gran crisis, otros como la gran oportunidad de reinventarse y posicionarse en el mercado.

La resistencia al cambio no solo se trata de un tema de actitud o cultura, lamentablemente se trata de un tema de educación, donde seguimos cerrados en los libros y no enfocados en la vida real.

Transparencia y claridad.

La transparencia será clave para impulsar los cambios y para hacer que las personas que conforman los equipos no solo se impliquen, sino que se ilusionen con los mismos. Es importante explicar con claridad los pasos a seguir y las consecuencias o, mejor dicho, los resultados efectivos del cambio. Qué consecuencias tendrá la transformación en el día a día, y qué ventajas reportará, qué tiempos se manejan para introducir las nuevas metodologías, qué personas estarán implicadas en qué funciones, cómo y porqué se descentralizará la toma de decisiones, de qué manera se impulsará el trabajo en equipo, qué contribución personal será necesaria para fomentar la transformación, etc.

Sea cual sea el motivo por el cual las pequeñas y medianas organizaciones se oponen a los cambios, la mejor manera de combatir la resistencia es, primero, descubrir qué provoca esa resistencia, entender qué razones hay detrás del miedo y poner las herramientas necesarias al alcance de los más reacios para modificar su visión o perspectiva respecto al cambio.

En definitiva, una gestión eficiente del cambio implica, sobre todo, explicar de manera transparente y cercana qué razones son las que mueven a la empresa a transformar su negocio, sus procesos o su operativa, qué papel deberá desempeñar cada individuo y qué resultados se esperan obtener, tanto a nivel individual como a nivel colectivo y, más aún, desde el punto de vista corporativo.

CAPÍTULO V

Estudio de campo.

Una vez expuesto la teoría tanto de resistencia al cambio como de comercio electrónico se plasmará el análisis realizado a ambas empresas seleccionadas para el caso de estudio.

El trabajo de campo se realizó a través de una serie de preguntas tanto a los dueños de las PYMES como a los empleados. Estas organizaciones solicitaron total confidencialidad es por ello que no se menciona la razón social correspondiente.

A continuación, se detallará el esquema de entrevistados en cada empresa, las preguntas llevadas adelante pueden verse en el ANEXO I.

Como ya se mencionó la empresa A, es una empresa joven y abierta a los cambios conducida por 2 jóvenes amigos ambos de unos 25 años de edad, dichas características podrían encuadrar a la misma en lo que supone la teoría, en una empresa de la generación “Y”. Por otro lado, la empresa B, una empresa con varios años en el mercado, dirigida por su dueño el cual es una persona de entre 65 y 70 años, una clara empresa con características de la generación “BabyBoomers”.

La empresa A tiene como actividad principal la venta de productos de tecnología, cuenta con 3 empleados los cuales fueron entrevistados junto a sus dueños.

La empresa B se dedica a la venta de artículos de grifería para cocina y baño, compuesta por su dueño como principal jerarquía, cuenta con 12 empleados los cuales fueron entrevistados 4 de ellos junto a su dueño.

El objetivo de las entrevistas es mostrar las dificultades que afronta la empresa B para comenzar a sumergirse en el ámbito del comercio electrónico, mientras que a la empresa A le resulta mucho más familiar este tipo de tienda online.

Estas entrevistas se llevaron a cabo durante el mes de diciembre 2020, para la empresa A se realizaron las entrevistas a través de la plataforma ZOOM, mientras que

para la empresa B se realizaron entrevistas personales, en una primera instancia la idea principal era realizar la entrevista a través de ZOOM, pero esto no fue posible debido a el tipo de actividad que realiza la empresa y a la edad de los entrevistados, para poder realizar la entrevista a esta última empresa se tomaron varios días para realizar la misma debido a las dificultades que ocasiona la presencia del Covid-19

Si bien fueron preguntas muy específicas, los empleados pudieron expresarse de forma liberal y con sinceridad para transmitir sus opiniones.

A continuación, presentaremos los análisis que hemos realizado en base a las respuestas que obtuvimos de cada pregunta en Particular.

En las primeras preguntas, “Ocupación/Cargo “ y “Edad”, no se realiza ningún análisis ya que son datos informativos para nosotros, los entrevistadores.

La pregunta “Para usted, ¿Qué cree que es el comercio electrónico?” está destinada a indagar cuál es la definición ó que interpretan los entrevistados sobre el comercio electrónico. Aquí se puede notar que las definiciones más acertadas acerca de lo que es realmente el comercio electrónico las realizaron los entrevistados con menor edad (casi todos los entrevistados de la empresa A), mientras que las personas mayores entrevistadas si bien dieron una respuesta la misma en la mayoría de los casos no fue acertada. Como vimos en el Capítulo III, la definición de comercio electrónico se entiende como cualquier forma de transacción en la cual las partes que están involucradas interactúan de manera electrónica y no de la manera tradicional, como bien se mencionó que si bien las personas jóvenes fueron las que mejor contestaron la pregunta la mayoría relaciona comercio electrónico con la posibilidad de poder vender por internet y no ven al mismo como una forma de transacción.

Respecto a las preguntas “¿Utiliza comercio electrónico en su trabajo? ¿Cuánto tiempo tardo en acostumbrarse a su incorporación? Se observa que las empresas entrevistadas son 2 extremos, quizá esto se deba por la brecha generacional, y no me refiero a la edad de los empleados, sino más bien a la edad de la o las personas encargadas de llevar el negocio adelante, como se vio y se dejó en claro que los tipos de generaciones en mayor o menor medida respecto de la resistencia al cambio. En estas 2 empresas encontramos enfrentados a los BabyBoomers con la Generación Y, estos últimos encuentran la incorporación y el uso

del comercio electrónico como algo natural, mientras que los primeros son sumamente reacios al cambio.

En cuanto a la pregunta “En el caso de no utilizar comercio electrónico ¿Estaría usted dispuesto a vender exclusivamente a través de plataformas digitales?” esta pregunta si bien estaba pensada para todos, a medida que se avanzó con las preguntas a los entrevistados note que solo aquellos que pertenecen a los BabyBoomers eran los que no utilizaban comercio electrónico, y sus respuestas fueron las de esperar con las características de esta generación, son personas que están acostumbradas a trabajar en el mismo trabajo y están convencidos de que no es necesario hacer ningún tipo de cambio en el mismo.

Siguiendo las preguntas, “¿Cree usted que tiene dificultades para adaptarse a los cambios?, y ¿Cree usted que se puede adaptar fácilmente a utilizar una modalidad de venta diferente a la utilizada habitualmente?”, Aquí se puede ver la brecha que existe entre la empresa A y la B. Las personas que trabajan en la empresa A, incluyendo a sus dueños, tienden a expresar que, si bien creen que pueden tener inconvenientes al adaptarse a nuevas situaciones, no descartan esta posibilidad ya que creen que es la clave del éxito, pues de no hacerlo alguien lo hará por ellos. Respecto de la empresa B, desde su mando superior hacia abajo, en general han respondido no presentar problemas a la hora de adaptarse al cambio, pero a su vez en el momento en que deben arriesgarse a incorporar nuevas formas de venta, por ejemplo, prefieren no hacerlo, apuntando a no creerlo necesario y así quedarse con lo tradicional.

Para concluir con el cuestionario, en referencia a las 2 últimas preguntas “¿Cree usted que la venta por internet mejora o podría mejorar el posicionamiento en el mercado?”, ¿Piensa usted que la empresa puede sobrevivir en el mercado actual con sistema de venta tradicionales?, ambas preguntas con las respuestas dadas por los entrevistados no hacen más que confirmar las definiciones planteadas anteriormente, notamos en las respuestas de la empresa más joven donde sus líderes son perteneciente a la generación Y que, si bien el miedo al cambio esta, apuestan a lo nuevo y a no quedarse a esperar que el resto se lleve todo el mercado, mientras que la empresa conducida por el ya conocido BabyBoomers, es una empresa tradicional, que está convencida de que las cosas se hicieron, se hacen y se seguirán

haciendo bien, estos últimos cometen el grave error de pensar que hacer las cosas bien en el pasado les garantiza que las seguirán haciendo bien en el futuro.

Según las entrevistas realizadas, concluimos que siempre existe el rechazo y el miedo al cambio a lo nuevo, pero este miedo y rechazo se potencia sobre todo en aquellas empresas con años en el mercado y que siguen siendo comandadas por sus dueños ya sean de la primera como la segunda generación, en el otro extremo nos encontramos con empresas que apuestan a lo nuevo y al cambio, estas suelen ser empresas con menos años en el mercado o lideradas por personas jóvenes. Si bien hoy en día hay muchas pymes que se están adaptando y se están dando cuenta que adaptarse es el camino correcto, hay muchísimas otras que arriesgarse aun para los años que vivimos no solo que les cuesta, sí que no tienen la mínima intención de intentarlo, y no solo les sucede a las empresas tradicionales o dirigidas por personas de cierta edad, si no a todas aquellas empresas que son dirigidas por personas que sin importar su edad no están dispuestos a ver que hay grandes oportunidades más allá de su pensamiento.

CONCLUSION

Antes de comenzar con la conclusión se deja en claro que se acepta la hipótesis planteada “La resistencia al cambio limita el crecimiento, genera un rechazo hacia lo nuevo limitando el crecimiento de la organización”, es en este apartado donde se tratara de explicar el porqué de dicha aceptación.

Como se vio a lo largo de este trabajo y luego de leer e investigar respecto de los temas tratados en el mismo se puede afirmar que no importa el tamaño de la organización, esta puede ser pequeña o puede ser una gran empresa pero siempre va a existir la resistencia, esa resistencia a lo nuevo, esa resistencia a querer implementar cosas que hasta ese entonces eran ajenas a la organización, donde al parecer su incorporación no afectaría el futuro de la empresa, es allí donde surge la afirmación “para que, si así estamos bien”. Está claro que, si bien el tamaño de la organización no importa, es evidente que a todas aquellas pequeñas y medianas empresas les cuesta mucho más, quizá por el hecho a que tienen mucho más que perder o el hecho de que en muchos casos un paso en falso podría ocasionar el fin a lo que se construyó con tanto esfuerzo.

Es importante romper con ese esquema del miedo al cambio y entender que el mundo ha cambiado y que hay que cambiar con él, nadie da por sentado que sea una tarea fácil, y mucho menos que sea una decisión que se pueda tomar de la noche a la mañana, lo que si hay que tener en claro que es una decisión que hay que tomar y hay que tomarla lo antes posible. El comercio electrónico es una realidad, una realidad que ya está instaurada hace mucho tiempo y que no piensa irse, al contrario, cada vez son más los consumidores que a la hora de pensar en comercio ya no se ven yendo a tocar timbre a la puerta de un local, si no que quieren que el “local” les toque la puerta y les entreguen su producto.

A lo largo del trabajo se demostró que el comercio electrónico ya no es solo para pocos, estamos frente a la cuarta revolución industrial, ya no importa a que se dedique la empresa (air bnb, uber, son claros ejemplos de esto), esta afecta a todos los sectores y a toda la sociedad, hoy en día sin importar lo que desees comprar o vender, sin importar donde lo desees comprar o donde lo desees vender así como en

que parte te encuentres cuando lo desees, solo tenemos que saber que nos hace falta hacer solo un clic para obtenerlo, hemos pasado del mundo físico al mundo digital.

Es importante destacar que para las organizaciones la capacidad de ajustarse y aprender del comercio electrónico puede hacer que sean más receptivas, proactivas y predictivas. Además, permite a la organización reducir sus riesgos en materia de productividad, mientras que, por el lado de los consumidores, puede significar diferentes cosas para cada uno de ellos. Por ejemplo, para los empleados puede significar un cambio en el trabajo que están realizando, mientras que, para el lado de un individuo como consumidor, significaría una mayor personalización en los productos y servicios que satisfagan mejor sus necesidades.

Por último, y para darle un cierre a esta conclusión, me gustaría compartir la frase del filósofo chino de Lao Tse: *“En vida, el hombre es elástico y evoluciona. Al momento de la muerte es rígido e inmutable¹¹”*, para este sabio chino, la rigidez denotaba la muerte y la flexibilidad implicaba vida, por lo que, si las personas y las organizaciones pretenden sobrevivir a estos nuevos tiempos y circunstancias, tendrán que ser cada vez más flexibles y adaptarse a los cambios.

¹¹ Lao Tse: (año 600 a. C). El libro sagrado del taoísmo.

ANEXO I

Estructura de la entrevista utilizada para la recolección de datos plasmados en el Capítulo 5: Investigación de Campo

1. Ocupación/Cargo:
2. Edad:
3. Para usted, ¿Qué cree que es el comercio electrónico?
4. ¿Utiliza comercio electrónico en su tarea/trabajo?
5. En el caso de utilizar comercio electrónico ¿Cuánto tiempo tardo en acostumbrarse a su incorporación?
6. En el caso de no utilizar comercio electrónico ¿Estaría usted dispuesto a vender exclusivamente a través de plataformas digitales?
7. ¿Cree usted que tiene dificultades para adaptarse a los cambios?
8. ¿Cree usted que se puede adaptar fácilmente a utilizar una modalidad de venta diferente a la utilizada habitualmente?
9. ¿Cree usted que la venta por internet mejora o podría mejorar el posicionamiento en el mercado?
10. ¿Piensa usted que la empresa puede sobrevivir en el mercado actual con sistema de venta tradicionales?

NOTA: Las respuestas están a disposición de los jurados.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. (1997). Planificación de la empresa del futuro. (1a ed). México: Limusa Noriega Editores.
- Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECER). Libro blanco del comercio electrónico.
- Cavazos Arroyo, J. (2006). Comercio electrónico: un enfoque de modelos de negocio. (1a ed) México: Compañía Editorial Continental
- Cleri, C. (2007). El libro de las pymes. (1a ed). Buenos Aires: Granica.
- Collerette, P. y Delisle, G. (1998) La Planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones. (1a ed). México: Editorial Trillas
- Echeverría, R. (2012). La empresa emergente. (1a ed). Buenos Aires: Granica
- Filion, L. J. y otros (2011). Administración de Pymes. (1a ed). México: Editorial Pearson
- Hardy, G. (1997) Administración efectiva del cambio en una semana (1a ed). México: Panorama Editorial.
- Kessler, A y otros. (1998). MyPEs y PyMES. Alternativas de crecimiento. Buenos Aires, Argentina: Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa.
- Moncalvo, A. (2008) Comercio electrónico para Pymes. (1a ed). Buenos Aires: Ugerman Editor
- Oropeza, D. K. (2018). La competencia económica en el comercio electrónico y su protección en el sistema jurídico mexicano (1a ed). México:
- Pierina del Refugio, N. (2012). Administración de pequeñas empresas. (1a ed). México: Red Tercer Milenio
- Plant R. (1991). La dirección del cambio en la empresa. (1a ed). Barcelona: Gestión
- Ragoni, R. P. (2001). E- money: La importancia de definir el medio de pago en el e-commerce. (1a ed). Buenos Aires: Prentice Hall
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). Comportamiento Organizacional (13 ed). Mexico: Pearson Educación
- Schein, E. (1982). Psicología de la Organización. (1aed) México: Prentice Hall Hispanoamericana

Solana, R. (1993). Administración de Organizaciones en el umbral del tercer milenio. (1a ed). Argentina: Ediciones Interoceánicas S.A

Somalo, I. (2014). El comercio electrónico, una guía completa para gestionar la venta online (1a ed). México: Alfaomega

Zigmunt, B. (1999). La globalización, consecuencias humanas (1a ed). México: Fondo de Cultura

ARTÍCULOS Y SITIOS WEBS

- Administración Federal de Ingresos Públicos: *Información sobre el registro MiPyME*. Recuperado de:
<https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Lefcovich, Mauricio (2006). Superando la Resistencia al Cambio. Recuperado de:
https://degerencia.com/articulo/superando_la_resistencia_al_cambio/
- Atilio Penna (2008). *Pymes en crecimiento*. Recuperado de:
<http://www.pennayasociados.com/wp-content/uploads/2015/11/PyMEs-en-Crecimiento-3-Profesionalizando-la-PyME.pdf>.
- JonatanLoidi. *El difícil mundo de las pymes*. Recuperado de:
<https://jonatanloidi.com.ar/portfolio/el-dificil-mundo-de-las-pymes/>
- GarcíaKenelma (2014) *Los Cuatro Retos que enfrenta el proceso de Desarrollo Organizacional*. Recuperado de:
<https://desarrolloorganizacionalssc.wordpress.com/>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Recuperado de:
<https://www.cace.org.ar/>
- Martin Elena (2016) *¿Cómo cambia la gestión de personas por la digitalización de negocios?* Recuperado de:
<https://www.peoplematters.com/es/noticias/como-cambia-la-gestion-de-personas-por-la-digitalizacion-de-los-negocios>
- De Souza Silva José *¿Una Época de Cambios o un Cambio de Época?* Recuperado de:
<https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-nacional-de-tres-de-febrero/introduccion-a-la-problematica-del-mundo-contemporaneo/apuntes-de-clase/souza-silva-1-1-epoca-de-cambio-o-cambio-epoca/9207418/view>
- Bassi, R. y Caruso, V. (2000). Internet y comercio electrónico. Recuperado de:
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1281>

REFERENCIAS

Irigoyen, H. y Puebla, F. (1997) PyMES. Su economía y Organización. Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi.

Neilson, Jaime. (2009) "Comercio electrónico. Primera Edición." El Cid Editor. Argentina.

Amorós, Eduardo. (2007) *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*

William G. Pollard . (1996) "El alma de la empresa"

Audirac Camarena, Carlos Augusto, De León Estovillo Verónica, Domínguez González Alberto, López García, María Elena, Puerta Negrete, Lourdes (1994) – El ABC del Desarrollo Organizacional – Editorial Trillas

Collerette, Pierre – Delisle, Gilles. (1998) La Planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones. Editorial Trillas.

Kreithner Robert – KinickyAngelo. (1997) Comportamiento de las Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill.

Solana, Ricardo (1993) – Administración de Organizaciones en el umbral del tercer milenio – Ediciones Interoceánicas S.A.

O'Connor y McDermott: 1997. Introducción al pensamiento sistémico. Ediciones Urano.

Lao Tse: (año 600 a. C). El libro sagrado del taoísmo.