



ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL

**LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO DETERMINANTE
DEL DESARROLLO EMPRENDEDOR EN TIEMPOS DE PANDEMIA**

Titular de Cátedra: Abella, José

Profesor Tutor: Bonetti, José Andrés

Autores: Acevedo, Carlos Emilio
Ferreira, Gabriela Claudia
Morttati, Alicia Gabriela

Fecha de Presentación: 12 de Julio de 2021

RESUMEN

En el marco del contexto imprevisto de pandemia, los empleos, emprendimientos y hasta la vida cotidiana dieron un vuelco acelerado con respecto al uso de la tecnología con el objetivo de garantizar la permanencia en el mercado. De esta manera, hasta el comercio más pequeño debió implementar todo tipo de herramientas virtuales para no ser eliminado.

En este trabajo se busca, pues, estudiar los desafíos a los que se enfrentan los emprendedores en Argentina inmersos en la pandemia, para desempeñar sus proyectos en este nuevo contexto de transformación digital. El objetivo de esta pesquisa es el de establecer su rol en el mercado y determinar cómo utilizar de manera efectiva las herramientas que se ofrecen en el mismo.

El propósito de exponer este análisis es fomentar la importancia de la incorporación del concepto de transformación digital para los emprendedores, marcando desafíos reales a los que se enfrentan e identificando herramientas a considerar, para lograr el posicionamiento deseado, en un mercado cada vez más dinámico y competitivo, en el marco de lecciones aprendidas que nos deja la pandemia COVID-19.

Para cumplimentar este trabajo de investigación descriptivo se recolecta información de diferentes fuentes bibliográficas y páginas web confiables, que justifican los temas desarrollados.

PALABRAS CLAVE

- Emprendedor: “Un emprendedor busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. La innovación es una herramienta específica de un emprendedor. Un emprendedor efectivo convierte una fuente en un recurso.” (Peter Drucker-1964)
- Pandemia: “Se llama pandemia a la propagación mundial de una nueva enfermedad.” (Organización Mundial de la Salud)

- Transformación Digital: “La transformación digital marca un replanteamiento radical de la forma en que una organización utiliza la tecnología, las personas y los procesos, para cambiar fundamentalmente el rendimiento empresarial” (Andrew McAfee, Didier Bonnet, George Westerman. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Lugar de edición: Boston, Massachusetts, Estados Unidos de América. Editorial: Harvard Business Review Press. 2014)
- Cuarta Revolución: o Industria 4.0: "La cuarta revolución industrial, no se define por un conjunto de tecnologías emergentes en sí mismas, sino por la transición hacia nuevos sistemas que están contruidos sobre la infraestructura de la revolución digital" (Klaus Schwab. *La cuarta revolución industrial*. Lugar de edición: Barcelona, España. Editorial: Debate. 2017)
- Comercio electrónico: también conocido como *E-Commerce* en inglés, o Comercio en línea se define como “la producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos” (OMC-Organización Mundial del Comercio)

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
PALABRAS CLAVE	3
ÍNDICE	5
INTRODUCCIÓN	7
Generalidades	7
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
Elección del tema	8
Estructura del trabajo	9
CAPÍTULO I. Contexto económico, social y sanitario en Argentina.....	10
Los principales indicadores macroeconómicos de Argentina.....	10
La situación de pandemia a nivel mundial	14
Aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO). Decreto 297/2020	15
Consecuencias del decreto.....	17
Argentina tras el primer año de pandemia	21
CAPÍTULO II. Emprendedores.....	24
El concepto de emprendedor.....	24
Motivaciones para emprender.....	25
Capacidades claves para emprender	26
El perfil de un emprendedor	27
Tipos de emprendimientos	29
Idea de negocio	30
Redes de fomento productivo e incentivos al emprendimiento en Argentina	34
Rol del sector público.....	36
Situación actual de los emprendedores en Argentina.....	37
CAPÍTULO III. La transformación digital y su evolución en Argentina	44
Revoluciones	44
Situación del desarrollo digital	46
La evolución del comercio electrónico en Argentina	49
Perfil del nuevo consumidor digital.....	57

Herramientas y acciones para enfrentar los nuevos desafíos	59
Expectativas en y post pandemia	62
CONCLUSIONES	64
Conclusión personal de Alicia G. Morttati	64
Conclusión personal de Gabriela C. Ferreyra	65
Conclusión personal de Carlos E. Acevedo	66
Conclusiones generales del equipo	67
ANEXOS.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78

INTRODUCCIÓN

Generalidades

En la actualidad, el mundo de los negocios exige cada vez más un eficiente manejo y aprovechamiento de nuevos recursos y procesos digitales, aplicado tanto a los productos como a los servicios de una organización. La capacidad de cada organización para alinearse es clave al establecer decisiones estratégicas y lograr ventajas competitivas. Los hábitos de las personas se han ido transformando año tras año y con ello las empresas debieron adaptarse a nuevas formas de consumo para lograr sus metas comerciales.

Para hacer frente a estos nuevos desafíos las empresas en general, sin importar su tamaño, han tenido que atravesar un proceso de transformación digital incorporando nuevas tecnologías que le permitan potenciar los procesos de las diferentes áreas operacionales. El objetivo principal de esta transformación digital es lograr ser más competitivos día a día desde el interior de una organización hacia el potencial cliente de nuestro producto o servicio.

La pandemia mundial COVID-19 aceleró en todos los mercados los procesos de cambio y transformación, dejando relegadas a aquellas organizaciones y emprendedores que no supieron o no pudieron adaptarse a tiempo. Cabe recordar que los tiempos de crisis e incertidumbre, históricamente, siempre traen nuevas oportunidades que abordar, mientras transcurre la tormenta, permitiendo encontrar respuestas para salir de estas crisis sanitarias, sociales y económicas, identificando además el nicho adecuado.

Una gran parte de los emprendedores de Argentina que se lanzan al mercado, en tiempos de pandemia principalmente, ignoran el verdadero significado e impacto de acompañar esta transformación digital, y, por lo tanto, no lo aplican a sus proyectos de una manera efectiva, perdiendo de vista las nuevas formas de competencia y desconociendo las herramientas digitales que están a su alcance, claves para hacer frente de una manera más efectiva al nuevo mercado, cada vez más dinámico y

cambiante que exige día a día la incorporación de nuevas tecnologías, innovación y mejoras continuas.

Objetivo general

El objetivo general de este documento es demostrar la importancia de adaptarse a los cambios del mercado al momento de emprender en Argentina, enfocando la toma de decisiones y estrategias a la transformación digital, partiendo del actual contexto de la llamada “nueva normalidad” en y post pandemia, considerando a las nuevas herramientas y estrategias digitales como un aval para generar ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo.

Objetivos específicos

- Comprender el marco económico, social y sanitario en Argentina.
- Describir al emprendedor en sus diferentes aspectos y situaciones, a fin de identificar sus desafíos, así como la necesidad de incorporar nuevas herramientas competitivas.
- Demostrar mediante exposiciones de la evolución de la transformación digital, su impacto en el desarrollo de nuevos emprendimientos.

Elección del tema

El equipo de trabajo eligió este tema de actualidad, identificando los desafíos a los cuales se enfrentan los emprendedores en Argentina en situación de pandemia, en el marco de continuas transformaciones, enfocados en su aplicación en el contexto de la “nueva normalidad”, con la premisa de que las grandes oportunidades muchas veces nacen en tiempos de crisis e incertidumbre, lo cual a veces paraliza al emprendedor quien,

por lo contrario, debe buscar el camino para accionar y avanzar a cumplir sus metas comerciales.

Estructura del trabajo

Se ha organizado el informe en tres capítulos bajo la siguiente estructura:

- Capítulo I. Contexto económico, social y sanitario de Argentina en tiempo de pandemia. Aquí se describe el entorno a fin de dar un marco de situación, incluyendo la situación de emprendedores y empresas en el marco de pandemia COVID-19.
- Capítulo II. Emprendedores. Se define el concepto de Emprendedor, marco legal, rol y realidad económica en el contexto de la economía argentina.
- Capítulo III. La transformación digital y su evolución en Argentina. Se exponen los cambios e impactos de la era digital en la comercialización de productos y servicios.

Finalmente, se desarrollan las conclusiones individuales por cada integrante del equipo y las grupales sobre el caso.

CAPÍTULO I. Contexto económico, social y sanitario en Argentina

Cuando surge el primer caso de COVID-19 en el mundo, en noviembre de 2019, la Argentina estaba terminando el año con una economía muy golpeada, caracterizada por factores políticos, tales como el cambio de gobierno, factores económicos, caída interanual del PBI, tasa de interés elevada, un índice de inflación cerrando casi en un 54% y una fuerte caída de las reservas en dólares del Banco Central (BCRA).

En este capítulo se describirán y se analizarán los principales indicadores económicos de Argentina para tener una visión general de la situación económica del país previo al surgimiento de la actual pandemia a nivel mundial. A continuación, se presentará una breve descripción sobre el COVID-19, tanto como sobre las medidas adoptadas por el gobierno nacional para hacer frente a los efectos de la pandemia.

Se analizarán también las consecuencias del ASPO, en donde, a través del modelo del flujo circular de la renta y el modelo Keynesiano de la economía, se tratará de explicar por qué decimos que produjo una crisis tanto de oferta como de demanda, y por qué luego el gobierno nacional tuvo que establecer un nuevo conjunto de medidas económicas para revertir tal situación.

Los principales indicadores macroeconómicos de Argentina

Un indicador económico es un dato a través del cual se puede evaluar o realizar un informe detallado sobre la situación económica de un país o región. A través del análisis detallado de los mismos se puede comprender cómo ha ido evolucionando la economía de un país en un cierto periodo de tiempo, así como poder realizar predicciones o suposiciones sobre distintas situaciones económicas que se prevé experimentará la economía en un futuro.

A continuación, se detallan los principales indicadores económicos de Argentina y su evolución durante el año 2019.

- PBI: es el valor de los bienes y servicios finales producidos en la economía durante un determinado período, generalmente anual.¹

Según datos oficiales difundidos por INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), Argentina finalizó el año 2019 con una caída del producto bruto interno del índice del 2.2% comparado con igual período del año 2018 donde se registró una caída de 2.6% del PBI.

Se denota una grave situación tanto en la oferta global, que cerró (- 5.9%) debido a una fuerte caída de las importaciones de bienes y servicios reales, como así también en la demanda global donde se registró una contracción interanual de 5.9% explicada por un deterioro del consumo público y privado. Información adicional en *Anexo I – Cuadro I. Variación del Producto Interno Bruto Interanual 2017-2020.*

- Índice de precios al consumidor (IPC): mide la variación de precios a través del tiempo, en un conjunto fijo, en cantidades y características, de bienes y servicios llamados “canastas” que representan el consumo de la población en un área geográfica determinada y en un periodo específico. En nuestro país se usa como base 10 de abril 1991.²

El IPC representativo del total de los hogares que la Nación registró en diciembre de 2019 una variación mensual de 3.7%, por lo cual la inflación acumulada en el año es de 53,8% en donde los sectores con mayor caída fueron salud y comunicaciones, según datos oficiales aportados por el INDEC. *Ver Anexo I – Cuadro II. Índice de precios al consumidor (IPC)*

- Tasa de interés: los tipos de interés desempeñan un importante papel en la determinación de la demanda de bienes y, por lo tanto, en la demanda de la

¹ Olivier Blanchard, Daniel Pérez Henri. Macroeconomía. Aplicaciones para Latinoamérica. Lugar de edición: Distrito Federal, México. Editorial: Prentice Hall-Pearson Education. 2011.

² Oliver Blanchard, Daniel Pérez Enri. Macroeconomía. Teoría y Política Económica con Aplicaciones a América Latina. Lugar de edición: Distrito Federal, México. Editorial: Prentice Hall. 2000.

producción. Las mismas son fijadas en parte por el Banco Central, lo que implica que la política monetaria tiene un papel fundamental en la determinación de la producción.³

En diciembre el Directorio del BCRA decidió bajar el límite inferior de la tasa de interés de LELIQ en dos oportunidades, por un total de 8 p.p., llevándola hasta 55% a partir del día 275.

Las tasas pagadas sobre los depósitos a plazo también descendieron en el transcurso de diciembre. En particular, la TM20 – tasa de interés por depósitos a plazo fijo de \$20 millones o más, de 30 a 35 días de plazo – de bancos privados finalizó el año en 40,5% (TNA), 4,6 p.p. por debajo del nivel que alcanzó a fines de noviembre, mientras que la BADLAR – tasa de interés por depósitos a plazo fijo de \$1 millón y más, de 30 a 35 días de plazo – de bancos privados acumuló una caída mensual similar, 4,8 p.p., hasta ubicarse en 39,4% al término de diciembre.⁴

- Tasa de desempleo: es un indicador económico que mide la cantidad de personas desocupadas de un país o región, Se calcula como un porcentaje entre la cantidad de personas ocupadas y la población económicamente activa.

En nuestro país la tasa de desempleo se mide a través de una encuesta permanente de Hogares (EPH). Esta encuesta es llevada a cabo por el INDEC en los meses de abril y octubre.

Para finales del 2019, Argentina, presentó una leve mejora pasando de 10.8% de desocupados en el 2018 a 8.9% en el 2019, lo malo de esto es que esta baja se debió al aumento del empleo informal. Ver *Anexo I –Cuadro III. Mercado de Trabajo (EPH)*

³ Oliver Blanchard, Daniel Pérez Enri. Macroeconomía. Teoría y Política Económica con Aplicaciones a América Latina. Lugar de edición: Distrito Federal, México. Editorial: Prentice Hall. 2000.

⁴ <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Bol1219.pdf>

- Índice de pobreza: corresponde al mecanismo que tiene de INDEC para medir la cantidad de pobres e indigentes en el país. Se lleva a cabo, dicha medición, a través de dos métodos: aquellos hogares que no cuentan con el suficiente ingreso para comprar los alimentos básicos requeridos para cubrir sus necesidades calóricas (canasta básica alimentaria) son considerados indigentes, y quienes no pueden comprar alimentos y otros productos básicos como vestimenta y transporte son considerados pobres.

Los resultados del segundo semestre del 2019 muestran que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 25,9%; en estos residen el 35,5% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 5,7% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 8,0% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.423.562 hogares que incluyen a 9.936.711 personas y, dentro de ese conjunto, 536.466 hogares se encuentran por debajo de la LI, e incluyen a 2.236.739 personas indigentes. Ver detalle en *Anexo I.- Cuadro Índice de pobreza semestral período 2018-2020.*

Como pudimos observar, la economía argentina finaliza el año 2019 con una fuerte contracción de todas las variables económicas analizadas en el presente trabajo.

La actual situación de pandemia a nivel internacional y las políticas socio económicas que tuvo que adoptar el Gobierno Nacional, siguiendo las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud, profundizó aún más dicha situación. Es por ello por lo que, a continuación, describiremos la actual situación de pandemia y en otros apartados, enunciaremos las medidas llevadas a cabo por el Gobierno y explicaremos sus consecuencias.

La situación de pandemia a nivel mundial

La primera identificación de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) se detectó el 31 de diciembre de 2019 en Wuhan (China), momento desde el cual la OMS colabora estrechamente con expertos mundiales, gobiernos y asociados para ampliar rápidamente los conocimientos científicos sobre este nuevo virus, rastrear su propagación, asesorando tanto a los países como a los ciudadanos sobre las medidas para proteger la salud y prevenir la propagación del brote.

Según la página oficial del gobierno argentino, los coronavirus son una familia de virus que pueden causar enfermedades en animales y en humanos. En los seres humanos pueden provocar infecciones respiratorias que van desde un resfrío común hasta enfermedades cardiorrespiratorias. Actualmente nos encontramos ante una pandemia (epidemia que se propaga a escala mundial) por un nuevo coronavirus, SARS-CoV-2, que fue descubierto recientemente y causa la enfermedad por coronavirus COVID-19; enfermedades más graves, como el síndrome respiratorio de Medio Oriente (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS-SARS).

Al momento se ha identificado que el virus se transmite de una persona a otra a través de las gotas que provienen de la nariz o la boca cuando la persona con el virus tose, estornuda o habla. También por contacto con manos, superficies u objetos contaminados, por lo tanto, es importante mantener distanciamiento social y tomar las precauciones de contacto que se describen más abajo.

Para detectar la enfermedad se recomienda tener en cuenta dos de los siguientes síntomas, fiebre de 37,5°C, tos, dolor de garganta, dificultad respiratoria, dolor muscular, cefalea, diarrea y/o vómitos, o solo si presenta pérdida brusca de gusto u olfato, se debe consultar al sistema de salud.

Según la Organización Mundial de la Salud algunas de las acciones para tener en cuenta, para disminuir el riesgo de contraer la enfermedad son: distanciamiento social, higiene de manos con agua y alcohol, limpieza periódica de superficies y objetos de uso diario, ventilación de ambientes, tapaboca o barbijo, etc.

El 11 de marzo de 2020, la (OMS) declaró el brote del nuevo coronavirus como una pandemia, luego que el número de personas infectadas por COVID-19 a nivel mundial llegara a 118.554, y el número de muertes a 4.281, afectando hasta ese momento a más de 100 países en todo el mundo.

Desde la Peste Negra de 1350 o la gripe española de 1918, el mundo no había vuelto a enfrentarse a una crisis social y económica como el acecho del COVID-19, ya que la enfermedad está afectando a comunidades de todo el mundo. Desde la declaración de pandemia, todos los países han adoptado políticas de protección para salud de sus habitantes y tratando de que no se agrave la situación epidemiológica a nivel internacional.

El caso de la Argentina no es la excepción, ya que el 19 de marzo de 2020 el presidente de la Nación, Alberto Fernández, a través del decreto 297/2020 declara el aislamiento social, preventivo y obligatorio para todas las provincias que conforman el Estado argentino.

A continuación, se describirán los artículos más sobresalientes del decreto, para luego tratar de hacer un análisis de las consecuencias económicas que tuvo en el país.

Aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO). Decreto 297/2020

Según el decreto, desde que se confirmó el primer caso de COVID- 19 en Argentina, se han contabilizado 97 casos de personas infectadas en 11 jurisdicciones, habiendo fallecido 3 de ellas, según datos oficiales del Ministerio de Salud brindados con fecha 18 de marzo de 2020. Es por este motivo que se tomaron medidas, a fin de mitigar la propagación del virus y su impacto en el sistema sanitario.

Con el objetivo de proteger la salud pública, como una obligación inalienable del Estado Nacional, se establece para todas las personas que habitan en el país o se encuentren en él, la medida de “aislamiento social, preventivo y obligatorio”, por un plazo determinado, durante el cual todas las personas deberán permanecer en sus residencias

habituales o en el lugar en que se encuentren y abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo, si no eran esenciales.

Asimismo, se establece la prohibición de desplazarse por rutas, vías y espacios públicos, a fin de prevenir la circulación y el contagio del virus COVID-19. Las medidas que se establecen en el presente decreto resultan imprescindibles, razonables y proporcionadas con relación a la amenaza y al riesgo sanitario que enfrentamos. La dinámica de la pandemia y su impacto sobre la salud pública hacen imposible seguir el trámite para la sanción de las leyes.

De esta manera la presente medida se dicta en uso de las atribuciones conferidas por el artículo 99, incisos 1 y 3 de la Constitución Nacional. El presidente de la Nación Argentina en acuerdo general de ministros decreta:

Artículo 1: A fin de proteger la salud pública, se establece para todas las personas que habitan en el país o se encuentren en él en forma temporaria, la medida de “aislamiento social, preventivo y obligatorio”

Artículo 2: las personas deberán abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo y no podrán desplazarse por rutas, vías y espacios públicos, todo ello con el fin de prevenir la circulación y el contagio del virus COVID-19.

Solo podrán realizar desplazamientos mínimos para aprovisionarse de artículos de necesidad básica.

Artículo 3: El ministerio de seguridad dispondrá de controles en rutas, vías y espacios públicos, accesos y demás lugares estratégicos

Artículo 5: Durante la vigencia del “aislamiento social, preventivo y obligatorio” no podrán realizarse eventos culturales, recreativos, deportivos, religiosos, ni de ninguna otra índole que impliquen la concurrencia de personas.

Se suspende la apertura de locales, centros comerciales, establecimientos mayoristas y minoristas, y cualquier otro lugar que requiera la presencia de personas.

Artículo 6: Quedan exceptuadas del cumplimiento del “aislamiento social, preventivo y obligatorio” y de la prohibición de circular, las personas afectadas a las actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia.

Artículo 8: Durante la vigencia del “aislamiento social, preventivo y obligatorio”, los trabajadores y trabajadoras del sector privado tendrán derecho al goce íntegro de sus ingresos habituales, en los términos que establecerá la reglamentación del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Artículo 10: Las provincias, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los municipios dictarán las medidas necesarias para implementar lo dispuesto en el presente decreto, como delegados del gobierno federal, conforme lo establece el artículo 128 de la Constitución Nacional, sin perjuicio de otras medidas que deban adoptar tanto las provincias, como la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, como los Municipios, en ejercicio de sus competencias propias ⁵.

Como podemos observar la respuesta del Gobierno nacional, teniendo en cuenta las recomendaciones de la OMS, para hacer frente a la pandemia y poder reforzar el sistema de salud provocaron un conjunto de cambios sociales y económicos en la vida de todos los argentinos.

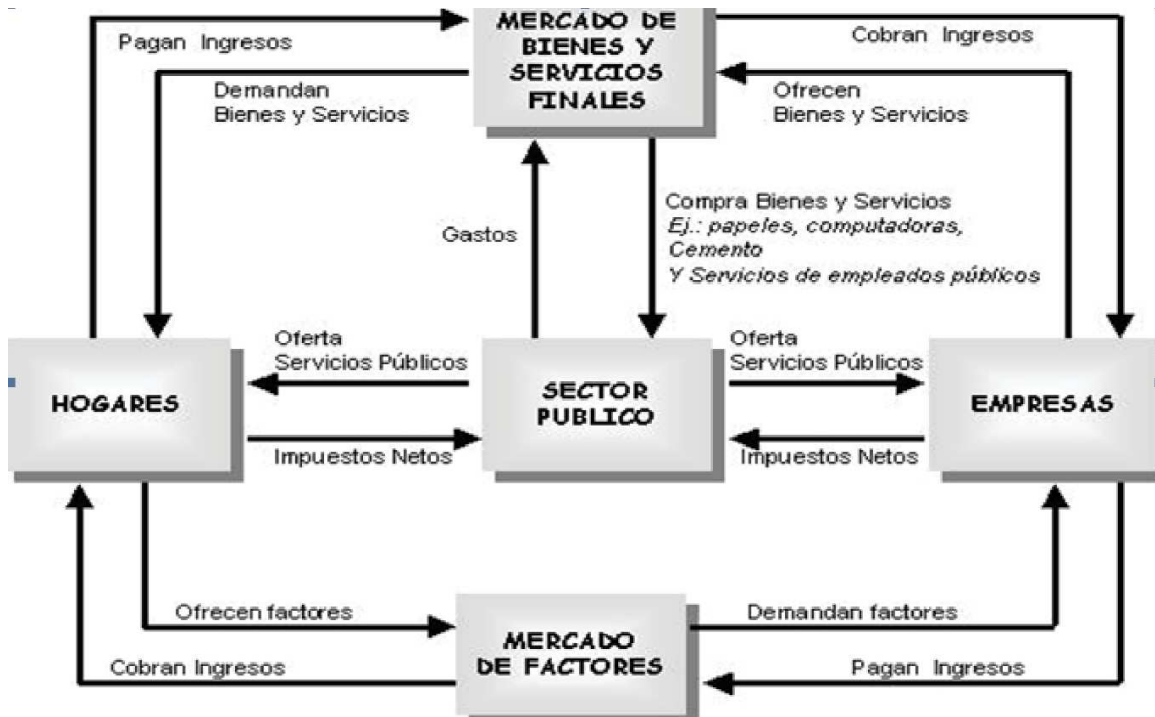
A través del modelo del flujo circular de la renta se tratará de analizar cómo estas medidas profundizaron aún más la situación económica del país.

Consecuencias del decreto

Flujo circular de la renta:

El flujo circular de la renta es un modelo que permite visualizar de una manera sencilla y simplificada la dinámica de la actividad económica de cualquier país, es decir, entender cómo interactúan los flujos de bienes y servicios, los factores productivos e ingresos que tienen lugar entre los hogares, las empresas, el sector público y el resto del mundo.

⁵ <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/informes-diarios/reportes/abril2021>



Fuente: Bibliografía del profesor Mario Oyhanarte – UNSAM - <http://economia-2.blogspot.com/>

Para analizar el gráfico primero se detallará la dinámica de los actores económicos que se encuentran en la parte media del modelo, en donde se distinguen los hogares y las empresas. Luego se analizará la parte inferior y al finalizar se incorporará al sector público.

Flujo en la parte superior

El hogar: es el ámbito donde viven las personas. Los componentes de los hogares demandan en el mercado bienes y servicios pagando un precio.

La unidad empresa: si bien para este modelo se nuclean todas las empresas que ofrecen bienes y servicios, tanto finales como intermedios, y los ofrecen en el mercado recibiendo a cambio ingresos; en nuestro análisis las vamos a dividir por su tamaño en Multinacionales, Grandes empresas, Pymes y autónomos ya que entendemos que el ASPO no afecta a todas por igual.

Flujo en la parte inferior:

Los hogares para obtener los ingresos, para adquirir luego los bienes y servicios, ofrecen factores de producción como trabajo, recursos naturales, bienes de capital, capacidad empresarial a las empresas, y cobran Ingresos.

Las empresas demandan los factores de producción a los hogares para producir los diferentes bienes y servicios, que luego serán ofertados al mercado, pagándoles a cada uno de ellos un ingreso. Así a los trabajadores les abona un salario, a los dueños de los recursos naturales se les paga una renta, a los propietarios de los factores de capital se le paga una renta de capital y los empresarios se quedan con las ganancias.

Incorporación del sector público al modelo:

Por último, se incorpora al modelo el gasto público en bienes y servicios que son comprados por el Estado en todas sus instancias y que luego serán distribuidos al público en general.

Como puede observarse, hay un flujo real compuesto en la parte superior por bienes y servicios que fluyen desde las empresas al mercado y de éste a los hogares. En la parte inferior fluyen los servicios de los factores desde los hogares a las empresas.

En la parte externa, hay una circulación monetaria, en la parte superior, vinculada al flujo de bienes y servicios, los hogares que adquieren y las empresas que venden. En la parte inferior el flujo monetario está relacionado con la prestación de los servicios de los factores, los hogares que ofrecen y las empresas que los adquieren.

Si analizamos el modelo en su parte superior podemos observar que la primera consecuencia del (ASPO) es que se reduce gravemente la demanda ya que la medida impide la libre circulación de la población, por lo tanto, disminuye el flujo de bienes y servicios que demandan los hogares y con ello los ingresos que perciben las empresas por los bienes y servicios prestados.

También si observamos el flujo en la parte inferior podemos ver que se reduce la demanda de factores por parte de las empresas y con ello los ingresos que percibe la sociedad, estas dos situaciones llevaron al país hacia una crisis de demanda. La crisis no afecta a todas las empresas por igual, ya que aquellas que ofrecen un servicio esencial

no está alcanzada por la nueva reglamentación del aislamiento y las que no son la más golpeadas económicamente.

Por el lado de la oferta las empresas, al no poder operar, se reduce la cantidad de bienes y servicios que ofrecen al mercado por lo que también se ve afectado sus ingresos y las familias al estar confinadas reducen su oferta de trabajo reduciendo así sus ingresos. Todo esto conlleva a que las empresas no puedan hacer frente a sus obligaciones y muchas de ellas empiezan a disminuir su plantel despidiendo empleados y otras cierran sus puertas, esto sumado a la reducción de la oferta externa, que reduce aún más la oferta.

Quizás esta crisis tanto de oferta y de demanda explique por qué, en el mes de marzo de los 17 sectores que releva el estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una caída del 11.45% en donde 14 de ellos registraron una gran caída en la producción. La única excepción se registró en luz, gas y agua en donde se registraron aumentos de 6.7% interanuales.

Así, los sectores más afectados fueron, pesca con una caída de 48.6%, hoteles y restaurantes -30.8, construcción -46.5, transporte y comunicaciones -14.8, industria manufacturera -15.5, impuestos netos de subsidios -12.5, comercio mayorista, minorista y reparaciones -11.2, Servicios sociales y de salud -9.3. Ver anexo I – *Cuadro V. Estimador mensual de actividad económica (EMAE)*.

Por otro lado, cabe señalar que los supermercados mayoristas y minoristas fueron uno de los actores más golpeados por el confinamiento, ya que este hizo que las personas adapten su consumo al comercio de cercanía.

A raíz de estos efectos en la economía es que el Gobierno Nacional despliega un segundo paquete de medidas que buscarán fortalecer la oferta y la demanda buscando así reducir el impacto de la pandemia sobre la economía, impedir que las empresas cierren sus puertas, y sostener el ingreso de la clase trabajadora.

Las medidas apuntan a contrarrestar los efectos de la pandemia a los sectores más vulnerables incrementando su ingreso a través de diferentes asignaciones como (bonos, IFE, refuerzo de tarjeta alimentar, etc.) buscando aumentar la demanda. Por otro lado, a través de medidas regulatorias se buscó contener el precio de los productos,

congelar los precios de los servicios públicos e impedir el desalojo por falta de pago de alquileres. Por último las medidas de asignación de fondos al sector productivo y ciencias de la salud a través de bonos, licencias de trabajo remoto, prohibición de despidos, programa ATP, disminución de tasa de interés e incremento de líneas de créditos comerciales, etc.

Todas estas medidas explican el aumento del gasto público de un 39%, en el que tuvo que incurrir el estado Nacional para hacer frente a las consecuencias económicas y sociales que dejaba la crisis del COVID-19.

Argentina tras el primer año de pandemia

Desde aquel 31 de diciembre de 2019 ya ha pasado más de un año, habiendo experimentado confinamientos sucesivos a fin de evitar que el virus se propague, medidas económicas para ayudar tanto a empresarios, autónomos, consumidores, etc. pero aun así el país sufrió los efectos sociales y económicos a causa del COVID-19, sin precedentes, que se calcula tendrá mayores consecuencias que la crisis que nos dejó el llamado “corralito” en año 2002.

Según datos oficiales, a finales del año 2020, la actividad económica registro una caída anual de 4.3%, comparado con el año anterior. Por otro el índice de precios al consumidor anual fue de 36.1%.

Si bien en el mes de noviembre se dio fin al aislamiento social preventivo y obligatorio pasando a la etapa de distanciamiento, algunas actividades como las relacionadas a servicios de alojamiento, bares o las demás actividades llamadas de cercanía no volvieron a tomar el nivel de demanda pre- pandemia.

Según CIPPEC en base a datos del INDEC, la caída total del empleo formal fue de 187.100 puestos de trabajo entre febrero y octubre, la mayor parte de los cuales (185.200) se dio en los asalariados registrados. Hay que tener en cuenta que rige en la actualidad una prohibición de los despidos y doble indemnización. La implicancia que tiene esto, es que el mercado laboral formal esté parado y esa falta de dinamismo deriva

en una lenta pero constante caída del empleo. En segundo lugar, las barreras a las desvinculaciones de trabajadores formales derivaron en la utilización de mecanismos alternativos a la desvinculación. Los datos muestran un aumento significativo en la tasa de suspensiones que llegó a 8,84 en mayo y bajó hasta 3,85 en noviembre.

Por otro lado, el último informe que dio a conocer el INDEC sobre el EPH, muestran que el total de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 31.6% y que ellos residen el 42% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue el 10.5% de personas en situación de indigencia.

Objetivamente, el escenario para emprendedores no da señales alentadoras en el contexto descripto. Los aumentos en la presión tributaria, el escaso acceso a créditos y las tasas elevadas, el incremento en los costos de producción y materias primas son los primeros grandes frentes a desafiar en un país inestable económicamente.

Argentina fue el primer país de América Latina en decretar el aislamiento preventivo obligatorio desde el 20 de marzo de 2020 que afectaron el desenvolvimiento y desarrollo de la economía. A comienzos del año 2020 el sector emprendedor y Pyme representaban cerca del 44% del PBI y el 51% del empleo.

Cabe destacar que en los últimos años ASEA, la Asociación de Emprendedores de Argentina, con otras organizaciones, impulsaron leyes para emprendedores, contemplando políticas públicas y capacitaciones.

Según información compartida por ASEA, las encuestas realizadas arrojaron que en el primer año de pandemia tuvieron que cerrarse más de un cuarto de los emprendimientos, concretamente un 27%. Los principales motivos fueron las disposiciones gubernamentales, la falta de clientes, desafíos financieros y los relacionados con el pago del alquiler del local⁶.

Las amenazas más destacadas para este segmento son la reducción en la demanda, seguido por el flujo de caja y las medidas de aislamiento preventivo obligatorio que pudiesen surgir con gran impacto en los establecimientos comerciales.

⁶ <https://www.asea.org.ar>

En línea con los datos detallados, la Fundación Empretec Argentina⁷, relevó que las principales necesidades que nacieron para hacer frente a esta situación son, tal como se prevé, el financiamiento y la capacitación. Esta última imprescindible para poner foco en *marketing* digital y estrategia de venta.

Un dato curioso es que el 21% de los emprendedores relevados, transformó sus procesos y/o comercialización, el 16% apuntó a un nuevo producto o servicio, y el 7% cambió su actividad.

Siguiendo con la premisa de que el contacto social es el primer canal de transmisión de COVID, ningún emprendedor debe olvidar que el consumo con contacto físico fue afectado y lo seguirá siendo en los próximos tiempos, con lo cual el objetivo debe ser comercializar con distanciamiento social.

En la República Argentina, debido a la demora en la vacunación, se prevén nuevos confinamientos, tal vez aislados e imprevisibles como el implementando el 22/05/2021 por el Decreto 334/2021 en el que se detalla la segunda ola de COVID-19, con una velocidad de aumento de casos registrada en 2021 muy superior a lo observado en 2020 y da marcha atrás nuevamente en la economía (como en otras áreas), volviendo a poner en riesgo la supervivencia de las micro, pymes, así como cualquier nuevo emprendimiento.

En dicho decreto el Gobierno Nacional ha establecido nuevas restricciones, desde el 22 de mayo hasta el domingo 30 de mayo, permitiendo circular en las cercanías a los domicilios entre las 6 y las 18 horas. Los rubros permitidos para comercializar con presencia física son artículos de limpieza, medicamentos y alimentos y otros artículos de necesidad en los comercios esenciales. Al finalizar este período, hasta el 11 de junio, se continuarán con las medidas anteriores (circulación hasta las 20hs y comercios abiertos sin restricción de rubros), retomando las restricciones anteriores el fin de semana correspondiente a los días 5 y 6 de junio 2021.

⁷ <https://www.empretec.org.ar>

CAPÍTULO II. Emprendedores

El concepto de emprendedor

Según la real academia española emprendedor es aquella persona que emprende con resolución acciones dificultosas o azarasas.

También existen varios autores que definen de forma clara y concisa lo que para ellos significa el término emprendedor.

Para Peter Drucker, por ejemplo, un emprendedor es quien busca el cambio y responde a los desafíos explotando sus oportunidades. La innovación es una herramienta específica de un emprendedor, por ende, el emprendedor efectivo convierte una fuente en un recurso ⁸.

Según Castellón, emprendedor es aquella persona que asume la responsabilidad de poner en marcha un proyecto y asumir el riesgo.

Es interesante también recordar los aportes de Joseph A. Schumpeter, en su obra *Capitalismo, socialismo y democracia*⁹, sobre la psicología del emprendedor, definiéndolo como empresario. Este economista austríaco describe a los emprendedores como innovadores en el desarrollo de productos y servicios, persiguiendo destruir el statu-quo de los existentes, siendo su rol de vital importancia en el sistema económico, y considerando que sin los emprendedores el sistema capitalista no puede funcionar.

A menudo los desafíos encierran riesgos y mucha incertidumbre, pero también se presentan como oportunidades para aprender a administrar diversos aspectos de una operación comercial. Desde el *marketing* y la contabilidad, hasta la logística y otros sectores, los emprendedores muchas veces desconocen todas las facetas de un negocio.

⁸ Peter Drucker. *Drucker su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Lugar de edición: Bogotá, Colombia. Editorial: Grupo Editorial Norma. 1996.

⁹ Joseph A. Schumpeter. *Capitalismo, socialismo y democracia*. Lugar de edición: Barcelona, España. Editorial: Ediciones Folio. 1996

Por lo expuesto, podríamos concluir que un emprendedor es aquella persona que a través de la innovación convierte una necesidad en una idea de negocio, asumiendo todos los riesgos que conlleva.

Motivaciones para emprender

Emprender un negocio es una de las actividades comerciales más creativas, y puede traer muchísimas satisfacciones a nivel personal.

Según Kantis, cada persona tiene una motivación diferente para llevar a cabo un emprendimiento, ya sea por un deseo de realización personal, buscar mejorar sus ingresos, ser sus propios jefes y, en muchos casos, contribuir a la sociedad mediante la creación de puestos de trabajo.¹⁰

En este sentido, un estudio llevado a cabo por la doctora en administración Raquel F. Sastre de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Pontificia, Universidad Católica Argentina, en el cual se trata de evaluar las motivaciones de los emprendedores diferenciándolos en potenciales, nacientes o consolidados, demuestra que el factor motivador más relevante para los emprendedores potenciales es la independencia económica más que la laboral, es decir, perciben que ser empresarios va a otorgarles, como consecuencia inmediata, la posibilidad de prescindir de otras fuentes de recursos económicos.

En relación con la independencia laboral, factor motivador relevante, pudo validarse que en la actualidad los jóvenes ya no consideran sus empleos como proyecto de vida. Para los nuevos emprendedores, si bien la independencia económica es muy importante, adquiere mayor relevancia el desarrollo personal, abarcando las oportunidades capacitación, nivel social y crecimiento en experiencia.¹¹ En el *Anexo II* se

¹⁰ Sergio Drucaroff, Hugo Kantis. Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas. Lugar de edición: Buenos Aires, Argentina. Editorial: Ediciones Granica S.A. 2011

¹¹ <https://revistas.unlp.edu.ar>

adjunta un gráfico con las mediciones de los factores de motivación para emprender para los distintos niveles de emprendedores.

Capacidades claves para emprender

Según Hugo Kantis, emprender un nuevo proyecto es un proceso que lleva demasiado tiempo y dedicación, es por ello por lo que se requiere contar con conocimientos, competencias y habilidades para lograr el éxito deseado. El ciclo de vida del emprendimiento pasa por diferentes etapas (puesta en marcha, sobrevivencia, consolidación y crecimiento) por lo tanto, es fundamental que el emprendedor tenga en claro estos requerimientos y pueda identificar, por ejemplo, cuándo es conveniente fortalecerse mediante acciones de capacitación, o incluso buscar un socio.

La primera capacidad requerida es saber identificar oportunidades de negocio. En el caso de los emprendedores tecnológicos, es clave el rol que juega el conocimiento técnico como plataforma para percibirlos. El conocimiento que una persona dispone es fundamental para poder identificar problemas y desarrollar soluciones que pueden llegar a convertirse en emprendimientos innovadores.

No alcanza sólo con identificar una idea de negocio. Se requiere además contar con la capacidad de relacionarse socialmente y recolectar información, para elaborar el concepto del negocio y el modelo en el cual se estructuran los distintos componentes de la cadena de valor. Todo ello requiere contar con creatividad. Pero también se requiere contar con capacidad para analizar la factibilidad y potencialidad de la idea de negocio y para transformarla en una propuesta diferente.

Otro aspecto para tener en cuenta son habilidades sociales para ir armando redes de contacto (*networking* en inglés), capacidad muy fundamental cuando se está arrancando con un emprendimiento y se carece de experiencia en el mercado.

La comunicación, como señala el autor, es otra de las habilidades más importantes a aplicar, fundamentalmente en ir seleccionando colaboradores y armar equipos de trabajo a los que habrá que motivar y liderar.

Un emprendedor debe saber administrar recursos escasos con autoridad y saber negociar precios y condiciones de compra de insumos. También debe tener fuertes capacidades para tolerar ambigüedades e incertidumbres que rodea el campo de los negocios y saber tomar decisiones en medio de dicho contexto.

Existe una gran brecha entre el sueño y la realidad que suelen despertar grandes frustraciones para el emprendedor, es por ello por lo que se deben identificar los caminos que ayuden a simplificar la complejidad que encierran los problemas que habitualmente se presentan en el mundo de los negocios.

Son cruciales las capacidades de aprender, de ser flexibles para adaptarse, de trabajar de forma sacrificada y constante, la ejecutividad en la toma de decisiones y a medida que la empresa va desarrollándose, la habilidad para delegar¹².

Un emprendedor debe saber enfocar en la idea validándolo con el mercado, formar un equipo de trabajo, enfocarse, establecer prioridades y saber transformarse a tiempo¹³.

El perfil de un emprendedor

Schollhammer (1980) divide a los emprendedores en cinco tipos de personalidades¹⁴:

- **Emprendedor administrativo:** quien hace uso de la investigación y del desarrollo para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

¹² Sergio Drucaroff, Hugo Kantis. Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas. Lugar de edición: Buenos Aires, Argentina. Editorial: Ediciones Granica S.A. 2011

¹³ <https://www.endeavor.org.ar/la-cultura-emprendedora-argentina/>

¹⁴ Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez. El emprendedor de éxito. Lugar de edición: Distrito Federal, México. Editorial: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. 2006

- Emprendedor oportunista: busca constantemente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que lo rodean.
- Emprendedor adquisitivo: se mantiene en continua innovación, lo cual le permite crecer y mejorar lo que hace.
- Emprendedor incubador: es aquel que, en su afán por crecer y buscar oportunidades y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente.
- Emprendedor imitador: genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos.

Por su parte Hugo Kantis distingue tres tipos de perfiles de los emprendedores.

Por un lado, están los que salen del mundo científico y montan un emprendimiento sobre los resultados de una investigación o incluso luego de haber llevado a cabo una tesis de graduación.

En segundo lugar, se identifican a los estudiantes avanzados o egresados de universidades, quienes con baja o nula experiencia se dedican a emprender. Esta situación es muy común en ciertos emprendimientos en el sector de la tecnología de la información y comunicación (TICS) o como aquellos que se basan en el mundo de internet o *software*.

Por último, el autor señala que el tercer perfil más frecuente es el de aquellos profesionales o ejecutivos que dejan las empresas en las que trabajan para llevar adelante algún proyecto de negocio. La amplitud de los emprendimientos que surgen de esta forma es mayor que en el caso de los anteriores, pudiéndose encontrar ejemplos en el rubro de los TICS, de la química, biotecnología y de los bienes de capital, entre otros. Se considera que la experiencia laboral previa es la mayor escuela para el emprendedor.

En un informe de la Endeavor, Alfredo Poli, director de Pluspetrol, muestra otro enfoque para visualizar el rol de la otra figura de emprendedor, explicando que el “espíritu emprendedor” está cada vez más extendido en la Argentina, afirmando su creencia que “todos vamos a ser emprendedores”, ya que “hoy día con el ciclo de vida corporativo cada vez más corto, muchos nos encontraremos retirados, todavía con ganas, emprendiendo algo para continuar la vida productiva. Hoy quedarse en casa no es una opción saludable”.¹⁵

Tipos de emprendimientos

Los emprendimientos se pueden clasificar en términos de los sectores en que se aplican, según la población a la cual está dirigida, de acuerdo con el siguiente detalle ¹⁶:

- En términos a los sectores a los cuales se aplica: culturales, tecnológicos, artístico, sociales, deportivos innovador, empresarial, agrícola. Cada sector tiene sus características propias las cuales caracteriza al emprendimiento y sus objetivos.
- Según la población a la cual se dirige puede ser: emprendimiento rural, emprendimiento indígena, emprendimiento juvenil, emprendimiento femenino, emprendimiento universitario. La formación siempre inicia con la identificación de una población objetivo para poder desarrollar las estrategias y actividades posteriores.
- Según la etapa de formación: emprendimiento temprano (emprendimiento en las primeras edades y niveles de educación) , emprendimiento naciente (involucrado

¹⁵ <https://www.endeavor.org.ar/la-cultura-emprendedora-argentina>

¹⁶ Mario Enrique Uribe Macías, Juan Fernando Reinoso Lastra. Emprendimiento y empresarismo. Diferencias, conceptos, cultura emprendedora, idea y proyecto de empresas. Lugar de edición: Bogotá, Colombia. Editorial: Ediciones de la U. 2013.

en la puesta en marcha, hasta tres meses después de haber tomado la decisión formal de hacer empresa), nuevo emprendimiento (hasta 3,5 años con una empresa) emprendimiento sostenible (más de 3,5 años con una empresa), emprendimiento creciente, dinámico o de alto impacto, los cuales muestran características de alto crecimiento con márgenes por encima de los promedios normales.

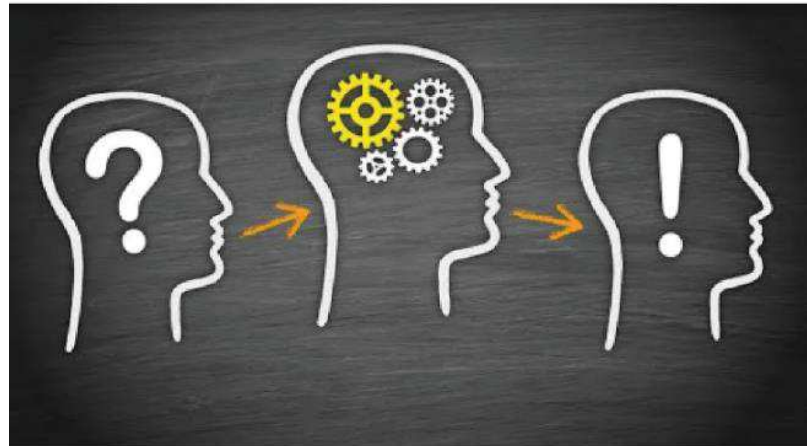
- Según su propósito: emprendimientos por subsistencia o por necesidad (son los individuos que al momento de tomar la decisión de invertir, no disponían de ninguna otra oportunidad de trabajo para generar ingresos), emprendimientos por oportunidad (son aquellos que al momento de tomar la decisión tenían un amplio conocimiento del entorno para la creación de la empresa y decidieron esta opción ante otras posibilidades de generar ingresos), emprendimientos innovador y emprendimiento de alto impacto.

Idea de negocio

El objetivo de la implementación de las ideas para nuevos emprendimientos consiste en resolver los problemas de las personas ya sea en el ámbito de la educación, vestimenta, alimentación, cultural, salud u ocio entre otros.¹⁷

Una idea, sin importar la dimensión, puede ser el origen del nacimiento de nuevos productos o servicios, o bien el motor para implementar mejoras en los existentes.

¹⁷ Tercila Fernanda Moreno Castro. Emprendimiento y Plan de Negocio. Lugar de edición: Santiago de Chile, Chile. Editorial: Ril Editores. 2016



No es hora de atarse a modelos pre definidos, es momento de escuchar las actuales necesidades de los consumidores y del ecosistema.

Gentileza: Timov

Las ideas individuales o de equipo resuelven los problemas en empresas de capital privado, instituciones gubernamentales o públicas, ministerios, internacionales, locales, y aplican a todos los sectores. Los individuos pueden interpretar un problema de diferentes maneras.

Las nuevas ideas pueden surgir utilizando técnicas cualitativas que ayuden a identificarlas, a saber:

- **Análisis de atributos:** se utilizan para mejorar o modificar un producto, un servicio o un proceso. El procedimiento consiste en reconocer los atributos que pueden ser fuente de modificación o perfeccionamiento. Luego se confecciona un listado con estos atributos, por ejemplo, altura, flexibilidad, peso, color, forma, textura, sabor y olor. Se examina cada uno y se piensa en la forma de cambiarlo o modificarlo.
- **Análisis morfológico:** consiste en descomponer un concepto o problema en sus elementos esenciales o estructuras básicas. Con sus rasgos o atributos se construye una matriz que permite multiplicar las relaciones entre las partes. Se puede aplicar en nuevos productos, servicios o modificaciones, aplicaciones para nuevos materiales, nuevos segmentos del mercado, nuevas formas de desarrollar

una ventaja competitiva y nuevas técnicas promocionales para productos y servicios.

- Lluvia de ideas: con esta técnica cada participante aporta su idea en forma espontánea y sin críticas, aunque parezca insólita o extraña. De esta forma se obtiene una cantidad importante de propuestas que, posteriormente, son revisadas y analizadas para seleccionar las que se consideren más viables.
- Sinéctica: su propósito es obtener ideas racionales e irracionales. Su requisito más importante es que los participantes sean creativos para que puedan generar ideas e información en torno al tema.
- *Scamper*: este método consiste en preguntarse qué es lo que se puede sustituir (s), combinar (c), adaptar (a), modificar (m), poner para otros usos (p), eliminar (e) o reordenar (r) cuando se trata de mejorar un producto o resolver un problema.
- *Delphi*: esta es una técnica que se utiliza con el propósito de predecir el futuro. Para ello se reúne a un grupo de expertos de un área específica para que, en forma independiente, traten de predecir eventos o escenarios futuros. Las preguntas o cuestionamientos que se hacen estos expertos ayudan a investigar la posible ocurrencia de un hecho en particular, su conveniencia y relevancia

En un documento de trabajo desarrollado por Kantis, Federico y Menéndez¹⁸ se concluye que uno de los mayores errores que suelen cometerse al momento de avanzar con una idea de negocio es pensar que lo más importante e imprescindible es contar con el suficiente capital inicial, pero, como veremos a continuación, no es así, ya que existen

¹⁸ <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/239/politicas-emprendimiento-dinamico-america-latina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

otros recursos de igual o mayor importancia que se deben tener en cuenta al momento de poner en práctica la idea de negocio.

Los emprendedores deben conocer que el capital inicial puede ser obtenido de fuentes personales, como ahorros, venta de inmuebles, vehículos u objetos de valor, pero también si la idea de negocio está bien planteada y es económicamente viable, se puede recurrir al financiamiento externo a través de alguna entidad financiera, como por ejemplo algún banco o a través de proveedores.

Un factor escaso en un emprendimiento es identificar personas que crean en la idea de negocio y puedan aportar desde diferentes ámbitos, recursos a una nueva marca que aún no está posicionada en el mercado, como, por ejemplo, trabajadores, directivos, proveedores, futuros socios y accionistas.

Respecto a la aplicación de la tecnología, la misma no es tan costosa ni difícil de conseguir debido a la gran oferta del mercado actual. Lo engorroso muchas veces es conseguir personas capaces de utilizar dicha tecnología de manera eficiente. Si bien pueden ser capacitados no es seguro que se queden permanentemente en la nueva empresa ya que se corre el riesgo de invertir importantes sumas de dinero para capacitar a una persona que luego renuncia y se va a trabajar para la competencia por un mejor sueldo.

Debe tenerse en cuenta también que otro factor relevante para todo emprendimiento es la información. Se debe ser capaz de recopilar y analizar aquella información que sea útil y confiable para tomar decisiones rápidas y oportunas. Un conocimiento que sea único y que aporte a la empresa, para satisfacer de la mejor manera las necesidades del mercado, para enfrentar en mejores condiciones a la competencia y para retribuir a los empleados y empresarios un rendimiento adecuado por su labor y su riesgo, respectivamente.

Endeavor ¹⁹resalta la importancia de “pensar en grande”, ya que está comprobado que las barreras mentales pueden ser la principal amenaza para un emprendedor. En

¹⁹ <https://www.endeavor.org.ar/la-cultura-emprendedora-argentina/>

Argentina los emprendedores exitosos deben tener resiliencia y un buen nivel de tolerancia a la frustración, así como el factor clave de contar con la habilidad de levantarse de un golpe y reinventarse tras una caída.

Redes de fomento productivo e incentivos al emprendimiento en Argentina

En este apartado se describirán las principales organizaciones de apoyo a emprendedores y MiPyMEs a nivel nacional. Estas organizaciones están orientadas a capacitar, promocionar, asistencia técnica, y proveer de recursos financieros a las iniciativas de actividades productivas. Según la página oficial de Endeavor Argentina el entorno que facilita el surgimiento de nuevas compañías y proyectos está formado por:

- **Incubadoras:** colaboran para que una idea o proyecto en etapa inicial pueda asomar al mercado, a un ritmo natural. Participa y ayuda a la organización del proyecto desde su idea, asesorando y capacitando para que su implementación sea eficiente y rentable a mediano y largo plazo. Una vez cumplido este objetivo, da lugar a las aceleradoras.
- **Aceleradoras:** éstas buscan un crecimiento acelerado emprendimiento implementado queriendo asegurar la permanencia de la empresa.
- **Instituciones educativas:** la capacitación siempre es la base del éxito en todos los rubros. Podemos mencionar que los colegios o universidades son dos espacios valiosos para transmitir la formación emprendedora, las cuales en muchas oportunidades son el trampolín para que talentos jóvenes se transformen en fundadores de su propia empresa y tengan todas las herramientas necesarias para ello.

- Inversores: saben identificar proyectos innovadores o con importante impacto en la comunidad en los cuales invierten parte de su capital colaborando en el crecimiento de la empresa agregando valor, a cambio de beneficios como participación en las ganancias.
- Emprendedores: los protagonistas del ecosistema. Los emprendedores más grandes suelen ser los más experimentados en los negocios y suelen asesorar también a las nuevas generaciones aportando su conocimiento (*knowhow* en inglés) producto de capacitaciones y experiencias propias. Gran parte del éxito entre los emprendedores se debe al trabajo en red, colaborativo y horizontal, donde, además, muchas veces los de mayor tamaño toman el rol de inversores de los más pequeños.
- Grandes corporaciones: Son las empresas en las cuales los emprendedores encuentran oportunidades ofreciendo sus productos o servicios, agregando valor en sus procesos. Este proceso, conocido como Innovación Abierta (*Open Innovation* en inglés), moderniza la economía y genera beneficios producto de nuevas ideas y conocimientos (*knowhow* en inglés) que no eran parte de la corporación. Esta integración no sólo beneficia a ambas partes del negocio, sino que todo el resto del ecosistema se alimenta de estas interacciones, minimizando los riesgos, bajando los costos y los tiempos de investigación, ganando además en experiencia de lecciones aprendidas.
- Organizaciones de apoyo emprendedor: esta figura suele estar representada por organismos sin fines de lucro cuya meta es apoyar a las empresas nuevas del mercado local, los que, además, traen aparejada la creación de nuevos puestos de trabajo.
- Mentores: de forma similar a los grandes emprendedores, participan guiando a los jóvenes emprendedores a cumplir sus metas en el mercado. Suelen ser referentes

de las distintas áreas o industrias, o bien expertos que han ganado experiencia con diferentes emprendedores.

- Gobierno: es el encargado de establecer políticas para apoyar a pequeñas, medianas y grandes empresas, habiendo identificado sus necesidades y propiciando así un entorno para ayudar en su crecimiento.

Rol del sector público

Como se menciona en el apartado anterior, los emprendedores requieren contar con apoyo del sector público para garantizar su presencia y permanencia en el mercado, ya sea un marco regulatorio de protección, políticas de incentivos, medidas y beneficios fiscales, apoyo financiero, regulaciones marco, de competencia, mejoras en las tasas de interés, por ejemplo.

Puede citarse el régimen regulatorio, Ley 27.349 (14).²⁰ En el año 2017 se sanciona la ley 27.349 de apoyo al capital emprendedor. La misma comprende un marco regulatorio para proteger a las PYMES. La ley también favorece la creación de nuevas empresas, apoyar a la actividad emprendedora y generar capital emprendedor en la República Argentina.

Con esta ley también se crea la sociedad por acciones simplificadas (SAS) la cual es un nuevo tipo de sociedad que no existía hasta entonces.

Esta ley, en su artículo 2 inc. 1, reconoce a la actividad emprendedora en el país y define al emprendimiento como cualquier actividad con o sin fines de lucro desarrollada en la República Argentina por una persona jurídica nueva o cuya fecha de constitución no exceda los siete años.

En esta misma categoría se reconoce al "Emprendimiento Dinámico", una actividad productiva con fines de lucro, cuyos emprendedores originales conservan el

²⁰ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/273567/norma.htm>

control político de la persona jurídica, entendido éste como los votos necesarios para formar la voluntad social, elegir a la mayoría de los miembros del órgano de administración y adoptar decisiones en cuanto a su gestión. La calidad de "Emprendimiento" se perderá en caso de que se deje de cumplir alguno de los requisitos mencionados.

A su vez, en el inciso 2, define a los Emprendedores como aquellas personas humanas que inicien nuevos proyectos productivos en la República Argentina, o desarrollen y lleven a cabo un emprendimiento en los términos de esta ley.

A través del artículo 14, de esta normativa, se crea el registro de instituciones de capital emprendedor como el fondo fiduciario para el desarrollo del capital emprendedor (FONDERE), regula el sistema de financiamiento colectivo (*crowdfunding* en inglés) y la posibilidad de inscribirla bajo un nuevo régimen societario, la S.A.S (Sociedad por acciones Simplificada), que cuenta con un sistema de trámites más ágil que cualquier otro, como así también con menores costos de creación y funcionamiento.

En mayo de 2019 se aprobó la Ley de Economía del Conocimiento, que para las empresas y emprendedores significa: mayor estabilidad fiscal, reducción de cargas laborales, bono de crédito fiscal, tasa reducida del impuesto a las ganancias, no ser sujetos de retenciones y percepciones del IVA, lográndose incentivar el desarrollo productivo de las actividades relacionadas al software y los servicios informáticos, la producción audiovisual, la industria espacial y la ingeniería nuclear, la biotecnología y muchas otras.

Situación actual de los emprendedores en Argentina

En la República Argentina, dos décadas atrás no era previsible el crecimiento de emprendedores tal como fue sucediendo. Podríamos describir este momento como una cultura de innovación con impacto en el desarrollo del país y gran potencial para seguir creciendo.

La organización Endeavor, líder en el mercado en desarrollo y promoción de la cultura emprendedora, describe en sus publicaciones que el talento, la cooperación y la creatividad son consideradas características sobresalientes de la comunidad emprendedora argentina.²¹

Esta cultura fue fortaleciéndose en la Argentina, pero, para la madurez de un ecosistema deben considerarse factores como la profesionalización y el trabajo articulado de sus participantes.

Consideramos interesantes los siguientes párrafos: de Nicolás Carusoni, socio de PwC Argentina, que comenta: “seguir incentivando el desarrollo del ecosistema emprendedor local resulta esencial para el crecimiento económico del país. Las grandes oportunidades de negocio que está generando la tecnología y el acceso a nuevos mercados son factores que sin duda pueden ser aprovechados por el talento emprendedor argentino”, y “la retroalimentación entre grandes empresas y el mundo emprendedor permite articular experiencia, perseverancia, innovación y visión de futuro en el desarrollo de cada proyecto. Eso mejorará el entorno empresario y abrirá nuevas oportunidades”.

Teniendo presente la necesidad de cambio para la adaptación a la era digital, las empresas consideran a los emprendedores como sus aliados en el rubro de innovación, ya que estos últimos ayudan a romper y recrear viejas estructuras de empresas ya creadas, acelerando los cambios con desarrollos de proyectos ad hoc, mejoras en los procesos, o análisis de nuevas oportunidades, logrando ganancias para ambos participantes.

Si bien la transformación digital parecería ser el eje de los nuevos desafíos, no sería el único protagonista.

Uno de ellos está comprendido por la nueva generación de emprendedores con visión y objetivos en nuevos negocios de gran impacto, orientados a preservar el medio ambiente y el desarrollo humano.

²¹ <https://www.endeavor.org.ar/la-cultura-emprendedora-argentina/>

Otro desafío social refiere a la inclusión de la mujer en los negocios. En todas las áreas se encuentran cada vez más mujeres liderando emprendimientos, animándose a desarrollar proyectos sostenibles en el tiempo. Buscando fortalecer el empoderamiento en este rubro, se han implementado y se siguen desarrollando tanto desde el ámbito privado como del público, capacitaciones y desarrollos de espacios de *networking* laboral; inclusive existen muchos programas creados por entidades financieras con foco específico en emprendimientos dirigidos por mujeres apoyando sus iniciativas, otorgando beneficios exclusivos.

Los emprendedores en nuestro país tenían grandes planificaciones para el año 2020, sufriendo muchos cambios e imprevistos con la llegada de la pandemia, peligrando la existencia en el mercado de muchas empresas y emprendimientos, atacando al mercado interno, con caída en la actividad económica y en las ventas.

Según un informe de ASEA (Asociación de Emprendedores de Argentina) más de un tercio de los emprendimientos productivos de la Argentina podría desaparecer en pocos meses ya que más de la mitad reportó tener problemas con las cobranzas y por lo tanto con impacto en los pagos a sus proveedores.

Producto de la pandemia, las medidas de aislamiento social decretadas por el Gobierno han repercutido y lo siguen haciendo fuertemente en la actividad económica en general y en el emprendedor en particular²²

Se han detectaron seis aspectos, entre positivos y negativos, que impactan al ecosistema de emprendimiento, y son interesantes de conocer para hacer frente a las condiciones actuales²³:

- Cambios en los mercados.

Esta pandemia transformó para siempre el mercado, cambiando los hábitos, la frecuencia, la forma y los canales tras las medidas tomadas para prevenir el contagio. El impacto fue positivo para aquella empresas o emprendimientos que ya operaban con

²² <https://www.ambito.com/opiniones/emprendedores/el-nuevo-escenario-economico-los-n5125015>

²³ <https://www.entrepreneur.com/article/349274>

comercio electrónico, entregas a domicilio o productos digitales, incrementando, en general, sus ventas; en tanto que para otros provocó un gran obstáculo para mantenerse en el mercado.

Es indispensable replantearse los canales de distribución apuntando a digitalizar los procesos en la mayor medida posible.

- Políticas públicas.

La creación de incentivos y regulaciones para apoyar la creación y desarrollo de empresas y emprendimientos.

El fuerte impacto económico en el país debe impulsar la generación de incentivos que colaboren en la disminución del desempleo y así contrarrestar la recesión económica.

- Cambios en las inversiones y financiamiento.

Recordando que el brote del COVID-19 se inició en China, zona donde actualmente se ha logrado controlar, mientras que en occidente estamos en el pico de contagios, dicho país está comenzando a visualizar qué sigue y cómo recuperarse. Uno de los indicadores más fuertes del impacto económico que generó el coronavirus es el de la disminución en las inversiones, la cuales se prevé seguirá cayendo.

En Argentina se presenta el problema de no contar con acceso al crédito privado ni público.

- Cultura y organización.

Previo a la pandemia, muchas empresas no apostaban a la implementación del trabajo remoto (*home office* en inglés) por considerarlo poco eficiente.

La situación de pandemia obligó a las empresas forzosamente a adaptarse a esta forma de trabajo, resultando realmente eficiente en la gran mayoría de los casos.

- Redes de apoyo.

No hay dudas que la única forma de enfrentar esta crisis es en equipo en forma colaborativa.

- Capital humano.

Sólo las empresas que puedan mantener sus puestos de trabajo con nuevas acciones de transformación digital ganarán productividad en el largo plazo, generando, además, mayor sentido de pertenencia. La tecnología es primordial, pero el capital humano capacitado siempre será clave para el manejo y trabajo en las empresas.

Las empresas deben tener presente su reinvención y aprender de cada experiencia. Hoy es esta crisis, mañana será otra, pero cada una debería ser considerada una oportunidad para que emprendedores piensen soluciones innovadoras.

Otra figura aparece en el mundo de los emprendedores, los *Startups* (empresas emergentes en inglés). Son compañías jóvenes de tecnología que han desarrollado o promueven un producto escalable, sabiendo que pueden evolucionar para convertirse en Pyme o bien finalizar el proyecto y comenzar con otro nuevo. A diferencia de la mayoría de las Pymes, tienen la capacidad de aumentar la producción y/o ventas sin aumentar sus gastos, con lo cual sus ganancias nunca decaen; sus herramientas para el desarrollo se apoyan en las tecnologías para crecer e, incluso, encuentran financiamiento a través de plataformas en Internet; su premisa apunta a mantener costos bajos para obtener mejores beneficios en muy poco tiempo.²⁴

En resumen, las Pymes nacen con una inversión de dinero sabiendo que comenzarán a visualizar sus ganancias en un tiempo determinado, en tanto que los *startups* hacen todo lo contrario, salen al mercado necesitando de un inversor que aporte

²⁴<https://www.ambito.com/negocios/startups/las-seran-la-clave-la-economia-america-latina-la-pandemia-n5158306>

capital, pero ya haciendo uso de tecnologías digitales que la hacen más eficiente ayudándola a encontrar financiamiento rápidamente.

En este contexto, para los emprendedores, se recuerda una frase del compositor ruso Chaikovski: “el futuro tiene muchos nombres: Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es La Oportunidad”.

Respecto al foco de transformación digital en el que deberían basarse los emprendedores en esta nueva normalidad, ASEA, la Asociación de Emprendedores de Argentina ha relevado la siguiente información, interesante de conocer, en escenario de COVID-19:



Fuente: relevamiento ASEA Julio2020

<https://www.asea.org.ar/>

Para atención de emprendedores, se ha relevado que, entre las plataformas utilizadas, el 89% menciona redes sociales como *Whatsapp, Facebook e Instagram*, un 27% Mercado Libre y un 22% plataformas de comercio electrónico como *Tienda Nube, Wix o Shopify*.

Producto de encuestas y prácticas en el mercado, es claro que tanto emprendedores como empresas ya formadas encontraron oportunidades alineándose a la transformación a lo digital acelerado por la pandemia, pero paradójicamente siguen

existiendo en Argentina muchas empresas que aún encuentran dificultades para aplicar la venta online. A saber:

- un 34% mencionó el marketing y la comunicación
- 31% la relación virtual con el cliente
- 28% las comisiones de las plataformas
- 25% la falta de recursos técnicos
- 22% lo relaciona a cuestiones de logística, entre otros²⁵

Sí es cierto que muchos emprendedores debieron reinventarse para sobrevivir aplicando estrategias digitales nuevas para ellos en pandemia, identificando que cerca del 34% de los emprendedores aumentó la inversión en publicidad digital y otro 24% comenzó a ofrecer descuentos y promociones como 2x1. Un 32% personalizó sus productos y un 30% decidió entablar relaciones estratégicas.

La inestabilidad respecto a la presencialidad, los horarios permitidos para la venta, los rubros que se restringen, la disminución en el consumo, el aumento de los impuestos, los despidos, los contagios, entre otros tantos factores, ha provocado que muchas tiendas físicas tuviesen que planificar, o no tanto, su cierre. Sólo seguirán sobreviviendo aquellas que responsablemente se hayan volcado al comercio electrónico, quienes además podrán crear nuevos puestos de trabajo para la distribución de sus productos.

Los nuevos emprendedores o empresas volcadas al comercio electrónico han desarrollado una gran oportunidad de crecimiento para quienes ofrecen servicios de mensajería, o bien este servicio debe ser parte de la estrategia, sin olvidar que estos trabajadores que permiten cumplimentar el ciclo de venta generalmente son monotributistas, envueltos en un escenario bastante problemático, ya que son vulnerables a las posibilidades de contagio, sus condiciones de protección en sus tareas no son las mejores, y en general tienen un nivel bajo de cobertura frente a enfermedad o de acceso a una obra social.

²⁵ Fuente: <https://www.asea.org.ar>

CAPÍTULO III. La transformación digital y su evolución en Argentina

La transformación digital no es un concepto nuevo. Puede definirse como un fenómeno por el cual las actividades *core* de las organizaciones que se ejecutan en forma manual, se van transformando y adaptando al formato online. El ritmo de su implementación depende del país, de la actividad, del entorno legal, entre otros, pero tiene relación directa con la visión estratégica de animarse a los cambios que exige el mercado y saber adaptarse a la era digital.

En este capítulo repasaremos el camino de esta transformación que, en Argentina, se visualizaba a mediano/largo plazo en los últimos años, y en la actualidad avanza a pasos agigantados. Veremos su evolución y aceleración en el marco de la pandemia COVID-19, lo que permitió la subsistencia a muchas organizaciones y dio empuje a muchos emprendedores obteniendo resultados eficientes en sus negocios en esta “nueva normalidad”, atesorando la experiencia como lecciones aprendidas.

Esta “nueva normalidad” que describimos o imaginamos y planeamos en base a ella, como nueva forma de vida, o de organizarnos socialmente para continuar con las tareas y obligaciones cotidianas, en verdad aún no está descrita, ya que pareciera configurarse alineada a las limitaciones producto de la pandemia y no por determinaciones o definiciones detalladamente estudiadas o planificadas.

Revoluciones

Haciendo un poco de historia, como bien describen los autores de *Lidera tu empresa en la cuarta revolución*, Juan Martín Romero y Jesús Romero Nieva²⁶, “cuando se descubrió el fuego, esa transformación fue gradual; sin embargo, ahora, con la Cuarta Revolución, la metamorfosis se produce de un día para otro”.

²⁶ Juan Martín Romero, Jesús Romero Nieva. *Lidera tu empresa en la cuarta revolución*. Lugar de edición: Málaga, España. Editorial: ExLibrib. 2019

Entre 1760 y 1840 se produjo la primera revolución industrial, con la evolución de la producción manual a la producción mecanizada; la segunda ocurría entre los años 1850 y 1870 marcada por la aparición de la electricidad pasando a la manufactura en masa.

A mediados del siglo XX nace una tercera revolución con la aparición de la electrónica, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

Pasaban los años adaptándose a este cambio cuando surge la conocida como cuarta revolución, basada en la automatización de procesos y reorganización de los medios productivos donde empiezan a convivir las diferentes tecnologías, apoyando a los trabajadores para conseguir un entorno laboral más seguro, cómodo y versátil.

Esta Industria 4.0, un término que surgió en Alemania en abril de 2013 haciendo referencia a la cuarta revolución industrial en la que estamos inmersos. Ésta responde a la estrategia dual alemana que busca seguir liderando la oferta de equipos y soluciones para la producción industrial y su aplicación en entornos industriales por la integración de la cadena de valor y la digitalización de todo el proceso productivo.

Las grandes diferencias que presenta esta nueva revolución industrial en relación con las anteriores se basan en que los cambios son vertiginosos debido a la fusión entre lo físico y lo digital, dando origen a las conocidas como empresas digitales, con nuevas gestiones empresariales que deben adaptarse a los lineamientos cambiantes del mercado para su éxito.

“Esta revolución no es otra cosa que una oportunidad para aquellos que se suban al tren, que no va a esperar a nadie” es otra afirmación encontrada en *Lidera tu empresa en la cuarta revolución*²⁷, con tanta certeza como la incertidumbre que llegó al mundo con la pandemia y obligó a la transformación de gestiones empresariales y emprendimientos a acelerar este proceso para subsistir.

El nombre y el concepto de esta nueva economía basa sus orígenes a finales de la última década del siglo XX, conocido por el libro más vendido en 1995, *La economía*

²⁷ Juan Martín Romero, Jesús Romero Nieva. *Lidera tu empresa en la cuarta revolución*. Lugar de edición: Málaga, España. Editorial: ExLibrib. 2019

digital: promesa y peligro en la era de la inteligencia en redes, del autor Don Tapscott, el cual muestra cómo Internet puede cambiar la forma de hacer negocios.

El mundo entero había tomado conciencia respecto a que la tecnología se había instaurado para quedarse.

Este nuevo modelo basado en datos, en redes, contactos y comunicación no avanza sin el condimento físico del *know how* práctico, el saber mirar, reconocer y estar atentos a los cambios, lo que permite innovar rápidamente, como clave para satisfacer al consumidor y seguir compitiendo.

Situación del desarrollo digital

Tal lo descripto por una de las empresas líderes del mercado en tecnología y digitalización, como SAP, la transformación digital como tal, “ya no es una opción, sino un impulsor esencial de los ingresos, beneficios y crecimiento de cualquier negocio”²⁸

Para poder determinar en qué etapa de transformación digital se ubica la Argentina comparándolo con un análisis global, comenzamos por un análisis del índice de la consultora Dell Technologies²⁹ donde se evaluó la situación del desarrollo de transformación digital de una empresa mediante el análisis de algunos factores como las estrategias de información tecnológica, el rendimiento, las inversiones a futuro, los procesos de implementación de estrategias digitales, y administración de personal, entre otras.

Se incorporan los siguientes conceptos para los resultados de la evaluación:³⁰

²⁸ <https://news.sap.com/latinamerica/2020/09/garantice-experiencias-de-compra-personalizadas-e-integradas-bl0g/>

²⁹ <https://www.delltechnologies.com/en-us/perspectives/digital-transformation-index.htm>

³⁰ <https://www.delltechnologies.com/en-us/perspectives/digital-transformation-index.htm>

- Rezagados digitales (*Digital Laggards*): son las empresas que no poseen planes digitales o el monto de su inversión no es representativo para tal fin.
- Seguidores digitales (*Digital Followers*): son empresas que no poseen grandes capitales para invertir, y se encuentran iniciando el proceso de transformación digital.
- Evaluadores digitales (*Digital Evaluators*): son aquellos que reconocen la importancia de implementar una transformación digital, por lo que se adaptan de manera progresiva, pero con ciertas precauciones.
- Adoptadores digitales (*Digital Adopters*): corresponde a empresas que han integrado distintas herramientas digitales de forma avanzada, completando casi en su totalidad dicho proceso.
- Líderes digitales (*Digital Leaders*): son las empresas que realizan sus procesos y procedimientos de forma electrónica, garantizando su seguridad y eficiencia.

A nivel mundial, este análisis con información del año 2020 demuestra que el 84% de las empresas (compuesto por 39% Evaluadores Digitales + 39% Adoptadores Digitales + 6% Líderes Digitales) consideran la transformación digital como un factor “decisivo” contemplando un 6% del mercado con sus procesos digitales implementados en forma completa, en tanto que el 13% están apuntando a la transformación y sólo el 3% están rezagados.

Considerando algunos datos anteriores para su evaluación, el crecimiento apuntando a la digitalización es positivo, incrementando su velocidad asociada a la pandemia de impacto mundial.

En el Anexo III- Gráfico IV puede encontrarse los porcentajes de digitalización global del Índice Dell Technologies para cada rol.

Analizando la Argentina con similares parámetros, este Índice de Dell Technologies muestra que sólo el 2% de las compañías argentinas cumplen con los requisitos que las posicionan como líderes digitales, ya que las mismas han implementado en forma completa e integrada su proceso de transformación digital.

Curiosamente, le siguen los evaluadores digitales, con un porcentaje similar al global, el 39%, detectándose aquí que la mayor cantidad de empresas argentinas reconocen la importancia de transformarse a lo digital y lo adoptan de forma progresiva minimizando cualquier tipo de riesgo en su implementación, considerando además las limitaciones y barreras locales.

Los adoptadores digitales, componen el 23%, habiendo ya integrado algunas herramientas digitales de forma avanzada, 16 puntos debajo del Índice global.

Considerando estas tres clasificaciones anteriores, en Argentina sólo el 64% toman como factor “decisivo” la transformación digital como estrategia de la empresa para hacer frente al mercado, debiendo ser un foco de atención para emprendedores.

En línea con la situación económica argentina, se identifican como seguidores digitales, un 29% de las empresas, ya que las mismas no cuentan con grandes capitales para invertir, y están comenzando lentamente el proceso de transformación digital.

Por último, están los rezagados digitales, con un 7% de la totalidad de las empresas argentinas, siendo el grupo sin ningún tipo de plan digital, o con un monto de su inversión no representativa.

Los datos obtenidos del Índice de Dell Technologies demuestran que la mayoría de las empresas argentinas se encuentran en una etapa media o baja del índice, debiendo identificar estas oportunidades para seguir manteniendo la competitividad con relación a otros países.

En el Anexo III – Gráfico V se encuentran las distintas posiciones para Argentina y el mundo según índice Dell Technologies.

La evolución del comercio electrónico en Argentina

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico, en el mercado desde el año 1999, comenzó a disponer sus informes estadísticos del comercio electrónico y consumo online en 2009, con soporte de distintas consultoras, con el objetivo de fomentar y seguir apoyando desde la Cámara, el desarrollo del comercio electrónico en Argentina.

Ventas E-Commerce (en millones de pesos)

2009		5.240	
compuesto por:		4.800	B2C
		440	C2C

Comenzando por 2009, con el relevamiento de la consultora Prince & Cooke, el monto de este modelo de ventas representó un crecimiento en pesos del 29,4% respecto al 2008, ya teniendo el conocimiento en base a encuestas que el 75% de los usuarios de Internet consultaban regularmente la web para analizar sus opciones de compra y un 51,4% del total manifestaba que tomaba la decisión en línea, aunque luego realizaba la compra en el establecimiento.³¹

Por este año, comenzaba a posicionarse la relevancia de Internet en los negocios para publicidad, clasificados en línea y marketing.

Ventas E-Commerce (en millones de pesos)

2010		7.755	
compuesto por:		7.135	B2C
		620	C2C

³¹ Referencias:

B2C: *business-to-consumer* se refiere a las transacciones que se efectúan de empresas a particulares, donde las empresas ofrecen sus servicios o productos a través de la *web*.

C2C: *consumer-to-consumer*: se refiere a las transacciones que se efectúan entre particulares, de servicios o productos a través de la *web*.

Siguiendo con 2010, el promedio de incremento interanual del comercio electrónico en los últimos 5 años ya había sido del 40,7%, y el crecimiento acumulado entre el año 2005 (con ventas por 1.430 millones de pesos) y fines de 2010 del 442,0%.

Ventas E-Commerce (en millones de pesos)

2011 → 11.600

La evolución en 2011 demostró un crecimiento del 49,6% en la facturación.

Ventas E-Commerce (en millones de pesos)

2012 → 16.700

compuesto por: 15.300 B2C
 1.400 C2C

En 2012 se destacó un 44% de crecimiento en relación al año anterior, siendo los motores algunos elementos como el continuo crecimiento del número de usuarios de internet en el país (3,7 millones de usuarios en 2001 a 31,1 millones a fines de 2012); el crecimiento sostenido de usuarios que compran online (de un 10% en 2001 al 32,4% en 2012); el aumento de las empresas que comercializan en la red (más del 31,8% de las PyMEs); el fuerte incremento de los rubros; la mejora en la confianza y seguridad de las transacciones así como su percepción; la aparición de descuentos y clubes de compra que favorecen tanto a consumidores como comerciantes.

También se implementó por primera vez la modalidad de ofertas por *CyberMonday*, la cual en Argentina tuvo buenos resultados ya que capturó la curiosidad de muchos consumidores y abrió nuevos caminos a emprendedores y empresas, que no podían acceder a determinados segmentos de público.

Ventas E-Commerce (en millones de pesos)

2013 → 24.800

compuesto por: 23.000 B2C
 1.800 C2C

Las ventas en 2013 tuvieron un incremento del 48,5% en relación con el año anterior, de acuerdo con el estudio de Prince Consulting para CACE, se debe al continuo crecimiento de usuarios de Internet en el país, consumidores que concretan sus compras en línea y la creciente oferta de productos y servicios. Se despliega también la segunda campaña *CyberMonday* que generó un 1200% de crecimiento en cantidad de productos vendidos con relación a la primera en el año anterior y un 600% más que un día normal de ventas.

En el Anexo III - Gráfico I se detalla el crecimiento en Argentina de los usuarios de E Commerce y los de Internet de 2001 a 2013.

Para 2013 se estimaba que el comercio electrónico en la Argentina ya representaba un 8,3% del comercio electrónico en la Región de Latinoamérica y Caribe. Además, se concluye que un 73,4% de los usuarios de Internet consultan regularmente la *web* para definir sus compras. También tomó protagonismo el *Marketing* Digital que acompaña a pasos agigantados.

Ya el efecto total de Internet en la actividad económica del país sería del orden de un 18,1% del PBI nacional.

Otro fuerte acelerador era la posibilidad de emitir facturas a empresas en la modalidad online, así como ventajas impositivas.

Ventas E-Commerce (en millones de pesos)

2014 → 40.100

El informe de 2014 de CACE elaborado por TNS Argentina muestra que el crecimiento en relación con el 2013 fue del 61,7%, donde ya el 49% de los argentinos ha realizado alguna compra online alguna vez y el 89% busca y compara antes de realizar alguna compra. De la encuesta resulta que casi todos los compradores destacan la comodidad y ahorro en el precio como ventajas de comprar online, siendo en el 90% las redes sociales los promotores de descuentos para atraer clientes.

Ventas E-Commerce (en millones de pesos)

2015 → 68.486

En 2015 se destacó el aumento en las ventas por un 70,8% con relación al año anterior superando las expectativas planteadas. Ya 8 de cada 10 usuarios de Internet realizaron alguna compra online influenciados en gran medida por las opciones de financiación ofrecidas al operar *online*, y las mejoras implementadas en logística y modernización de los sistemas.

Las redes sociales se utilizaban para promociones en un 94% en tanto que para las ventas solo en un 39%.

Respecto a los medios de pago, para 2015 las tarjetas de crédito y *gateways* de pago ya se posicionan en un 82%.

Ventas E-Commerce (en millones de pesos)

2016 → 102.700

En 2016, el análisis de CACE por KANTAR TNC indicaba que ya se contaba con un 17% más de adultos argentinos que compró online alguna vez, llegando al 90%, conformado por 17,8 millones de personas siendo traccionados por la comodidad, el ahorro de tiempo, y la disponibilidad 7x24 en general, comenzando por la búsqueda de promociones.

Respecto a los medios de pago, ya 8 de cada 10 pagan con tarjeta de crédito, venciendo de a poco la desconfianza.

El nuevo monto de facturación obtenido en 2016 representa el 50% de crecimiento anual, ganando terreno el comercio por aplicaciones móviles (*m-commerce* ó *mobile commerce* en inglés) que marcó el 21% de esta facturación. Aquí el 85% de las empresas habían implementado una opción de *mobile commerce* para la venta, derribándose barreras como la utilización de *apps* móviles frente al acceso desde una computadora.

A esta información se agrega, en el *Anexo III – Gráfico II, el mapa de La Transformación Digital* presentado en 2016 por la Cámara de la Industria Argentina del Software, en la Conferencia "Panorama de la Transformación Digital de los Negocios", contando con el auspicio del Ministerio de la Producción de la Nación, el Ministerio de Comunicaciones de la Nación y la Unión Industrial Argentina, donde, si bien cualquier estimación de ese entonces fue superada en años siguientes, ya claramente se preveía el futuro digital en el comercio.

Ventas E-Commerce (en millones de pesos)

2017 → 156.300

Llegando a 2017, las compras cotidianas que se hacían por Internet estaban regidas por los siguientes factores del consumidor: la energía (70%), el tiempo (56%) y el dinero (34%), llegando al 27% desde aplicaciones móviles.

Este año tuvo un nuevo crecimiento del 52% anual con 96 millones de productos vendidos (28% más que 2016) concentrándose en los pagos con tarjeta de crédito, priorizando la elección por los plazos entrega.

Esto demuestra la maduración en las experiencias de compra, reduciéndose las barreras con la incorporación de nuevos rubros, notándose también que los consumidores repiten las compras comenzando a tomarlo como canal natural.

Ventas E-Commerce (en millones de pesos)

2018 → 229.760

En 2018 el 49% de los consumidores ya ejecutaban al menos 1 compra por internet por mes, siendo parte del motor el conocimiento y usabilidad sencilla e intuitiva brindada al usuario, ganando además confianza en el proceso. De esta forma se llegó al 98% de satisfacción; también seguían ganando terreno las aplicaciones móviles.

Pese al contexto económico argentino, la facturación de 2018 superó a la de 2017 en un 47%, con un 25% más de productos vendidos.

Ventas E-Commerce (en millones de pesos)

2019 → 403.278

Respecto al 2019, último año previo a la pandemia, donde era inimaginable e impredecible la situación del año siguiente, el mercado digital llegó a los 828.000 nuevos compradores sumando a un total de 18.773.246 compradores por internet (*e-shoppers* en inglés), con una frecuencia de compra cada vez más parecida al mundo *offline* (compra en establecimientos), traccionada por resultar una experiencia sencilla y que permite ahorrar tiempo y dinero.

La facturación representó un crecimiento del 76%, con un 22% más de productos vendidos que el año anterior.

Se incorpora el aumento en la cantidad de cuotas, envíos más rápidos, y más variedad de medios de pago dando soluciones a consumidores más sofisticados.

En este año, prepandemia, en Argentina, se analizaron las características principales de los usuarios de Internet, paso clave para iniciar el proceso de innovación digital de cualquier empresa o emprendedor, arrojando que *Facebook* contabilizaba el 23%, en tanto que, en ascenso, el 6% lo hacía mediante *WhatsApp*.

Tanto en Argentina como a nivel global, los compradores buscan y compran los bienes y servicios en general a través de plataformas integradoras (por ejemplo, MercadoLibre) y sólo una pequeña fracción lo hace directamente a través del sitio de Internet de la empresa.

Los Factores más importantes son los vinculados a la experiencia del usuario y la participación del consumidor, que juntos fueron considerados como principios básicos por el 23% de las personas a la hora de definir el uso de medios digitales.

De esta misma encuesta, se concluyó que, dentro de las principales barreras para la transformación digital, se destacaron:

- los costos
- la resistencia al cambio
- el riesgo de seguridad

- la falta de compromiso en la gestión
- la ausencia de oferta adaptada al mercado
- un pequeño número de los encuestados considera que no existe ningún inconveniente.

Esta migración al mundo digital de los negocios claramente requiere del desarrollo de medios de pago electrónicos habilitados, controlados y regulados.

Para ello, se fueron implementando importantes productos y mejoras en el sistema financiero, muchos impulsados por el Banco Central de la República Argentina, siendo regulatorio para los bancos disponer de ellos como por ejemplo la posibilidad de transaccionar *online* 7x24. También las entidades financieras, de alguna forma, compiten al momento de ofrecer sus servicios, con las *Fintech*³², lo cual debiera redundar en una baja en los costos de intermediación.

Hacia 2019, el 45% de las personas encuestadas, prefiere utilizar mayormente tarjetas de débito y crédito como medio de pago en sus compras en línea, seguido por un 39% que sigue eligiendo el pago en efectivo.

En el *Anexo III – Gráfico III se muestra la evolución del E-Commerce en Argentina en los últimos años.*

En agosto 2019³³, el diario *Ámbito Financiero* publicaba también la confirmación que la compra de bienes y servicios en línea se había convertido en una práctica común entre muchas personas en todo el mundo. En ese momento, las proyecciones, hacia 2021, apuntaban a que las ventas electrónicas superarían en 70% los valores registrados en 2018.

Estas premisas de crecimiento se siguen materializando con datos reales: durante el mes de abril de 2020, cuando empezaba la crisis sanitaria en Latinoamérica, en

³² Fintech es la unión de las palabras *finance* (finanzas) y *technology* (tecnología). Referencia a empresas digitales que ofrecen servicios financieros mediante el uso de la tecnología.

³³ <https://www.ambito.com/opiniones/pymes/transformacion-digital-las-argentina-n5048613>

Argentina la medición de las ventas online demostró un incremento del 85% en comparación con los meses anteriores de este mismo año.

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico, con mediciones sistematizadas realizadas por la consultora KANTAR, describen en sus estadísticas números que no podían preverse, revalidando una vez más que el comercio online es el protagonista de la transformación digital.

La pandemia en la Argentina afectó fuertemente la venta online, la cual tomó un fuerte impulso luego de que se habilitaran los despachos el 20 de abril de 2020.

En el *anexo III – Gráfico VI se detalla la línea de tiempo con los hitos ocurridos en pandemia a comienzos de 2020.*

El año 2020 concluyó con los siguientes indicadores:



2020 cerró como un año sin precedentes, donde se ha innovado al mismo nivel que toda la última década. Se sumaron 1.284.960 nuevos compradores alcanzando a los 20.058.206 compradores online. También se analizó que la mitad de los compradores post pandemia ya son usuarios cotidianos o regulares.

A continuación, se detallan los principales motivos que en este año dan impulso a los consumidores para comprar en forma *online*:

- 75% Esfuerzo/Energía: comprar en cualquier momento, proceso fácil, envío a domicilio. Esta ratio aumentó significativamente en relación con el 69% de 2019 prepandemia.
- 54% Tiempo: ahorro de tiempo, encontrar los productos más rápido que en la tienda física.
- 27% Seguridad online: operación técnicamente protegida.

Por otro lado, también se han identificado desventajas de la compra *online*, dando los siguientes resultados en 2020 considerando el incremento de consumidores digitales en relación con años anteriores:

- 52% No poder ver el producto (mantiene el % similar en los últimos 3 años)
- Logística: compuesto por un 44% en costos de envío altos (se incrementó 6 puntos post pandemia vs. 2019 y 2018) y un 29% en la demora en la entrega (símil 2018, reduciéndose 3 puntos con relación a 2019)
- Asesoramiento: 24% manteniéndose la ratio similar a los años anteriores.
- Confianza: señalándose un 22% similar a años anteriores por desconfianza en el sitio del vendedor; un 12% por requerir el uso de una tarjeta de crédito, siendo la diferencia más significativa de la encuesta en relación con el 16% del año anterior, y un 10% en la seguridad de los pagos
- 7% preferir ser atendido por una persona, similar 2018 y 2019.

Perfil del nuevo consumidor digital

La Pandemia impulsó la digitalización para ganar 3 años de desarrollo en 3 meses, cambiando no sólo la “normalidad” sino también redefiniendo el perfil de los “nuevos” compradores.

En el *Anexo III – Gráfico VII* se detalla el cuadro comparativo del perfil de Consumidor Pre y Post Pandemia desarrollado por la consultora Katar para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

Este informe resume que el nuevo perfil del consumidor digital promedio tiene entre 18 y 45 años, con un nivel socioeconómico medio bajo/bajo que se destacaron por comprar bienes durables o cursos. Son muy exigentes en el cumplimiento del circuito de compra ya que en general son sus primeras experiencias. Considerando que la mayoría quedan satisfechos con las compras, es prometedor que estos consumidores sigan explorando la era digital ante la necesidad de adquirir productos o servicios desde sus hogares, buscando la excelencia y logrando finalmente un nivel de satisfacción por el objetivo logrado.

También se remarca que la mayoría de las veces se busca y compra principalmente por *Mobile*, donde las redes sociales tienen un papel preponderante en el proceso.

Esto es acompañado por la evolución de la facturación digital, que fue creciendo exponencialmente, así como la cantidad de productos vendidos, demostrando la efectividad y lo prometedor de este canal que vino para quedarse, en tanto que los vendedores (virtuales o físicos) deben centrarse en la fidelización de sus clientes, recordando además que vivimos en una sociedad en la que las necesidades básicas son prácticamente insaciables, y la inmediatez es uno de los más grandes deseos de los consumidores.

Los nuevos emprendedores deben contar con un alto talento digital para ganar mercado en estos tiempos. Con la aceleración de la transformación digital, como cualquier otra profesión, es prioritaria la capacitación para alinearse rápidamente.

Si bien podrían citarse muchos casos de diferentes rubros, un ejemplo que citar en una industria no pensada aún en Argentina para el comercio digital, refiere a la ganadería. En plena pandemia tres socios pensaron en un *e-commerce* de venta de carne *premium* habiendo invertido u\$S 200.000. Ya han facturado, a abril de 2021, \$ 5 millones ofreciendo cortes de carne premium madurados y envasados al vacío, así como otros productos afines. El sitio recibe 500 visitas por día y en general son elegidos para compras semanales, con compras en promedio de \$ 5.000.

Estos emprendedores aseguran que “la carne y el cliente de la carne en la Argentina están evolucionando” y “queremos darle un enfoque y una visión diferente. Que

la gente compre por este canal no es habitual, estamos rompiendo un paradigma y trabajando para adecuarnos a estos tiempos”.³⁴

Herramientas y acciones para enfrentar los nuevos desafíos

Puede confirmarse que el factor pandemia por COVID-19, impulsó sin precedentes una adopción digital acelerada en todos los sectores del mercado, así como en la población en general, transformando los hábitos y cultura del comercio de productos y servicios para siempre, dando forma a la “nueva normalidad” que ya se está asimilando, mostrando también el camino a la eficiencia y al éxito para emprendedores en y post pandemia.

Esta cuarta revolución, que vino para quedarse, conlleva el reto de reconocer a los nuevos consumidores, sus necesidades y cómo se acercan a las marcas, siendo el comercio electrónico gran parte de la respuesta.

En esta nueva normalidad que se está construyendo conforme avanzan los descubrimientos científicos para encontrar una vacuna efectiva, nacen nuevos desafíos mientras se afianzan los desarrollos tecnológicos para satisfacer las necesidades comerciales y de las personas.

Los comercios y nuevos emprendedores deben priorizar ofrecer a sus clientes experiencias de comercio superiores, contando con estrategias de venta personalizadas, que generen valor a sus clientes y brindando experiencia de compra coherente en todos los canales, sencilla y confiable, sin olvidar la seguridad que el consumidor espera.

Si bien más de la mitad de las empresas argentinas son conscientes de la necesidad de adaptación a la era digital, tanto empresas como emprendedores se enfrentan a varios obstáculos al momento de avanzar a esta transformación, y

³⁴ <https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/pusieron-us-200-000-para-abrir-una-carniceria-premium-despachan-500-pedidos-por-dia-y-facturan-5-m/>

comenzando con el conocimiento y análisis previo de las trabas más importantes, pueden afrontarse lo antes posible.

En los siguientes ítems se describen los principales desafíos a superar de acuerdo con distintos estudios leídos.

- Instalar la necesidad de avanzar en proyectos de transformación digital.
- Adaptarse a los cambios regulatorios y normas impuestas por el mercado que no siempre coinciden con la estrategia o planificación del proyecto o empresa.
- Promover la importancia de la continua capacitación respecto a innovaciones tecnológicas.

Algunos métodos que pueden ser considerados como guía para empresas y emprendedores para destrabar obstáculos sin perder la competitividad son los siguientes:

- Planificar para tres años
- Acelerar los procedimientos definidos para definiciones, entregables, pruebas e implementaciones de desarrollos de *software*, aplicando metodologías ágiles con el objetivo de llegar a tiempo con las nuevas funcionalidades o productos al mercado.
- Tener foco en la continua inversión en mejoras de tecnologías.
- Actualizar y aumentar la privacidad y seguridad de todas las aplicaciones y dispositivos brindando confianza al usuario
- Asegurar la continua capacitación con enfoque a la eficiencia de procesos.
- Mantener actualizada y vigente la red de contactos confiable

Si bien, como se ha descrito, Argentina se posiciona un poco retrasada a nivel digital, existe un gran margen para mejorar las cosas, basado en la identificación de los obstáculos y sus posibles soluciones, donde los nuevos emprendedores capacitados deben aprovechar este camino recorrido para el desarrollo de sus proyectos, considerando que, en el mercado, se cuenta con variadas herramientas y acciones que

les permiten adaptarse a la era digital, con mayor o menor complejidad. A continuación, se describen las más relevantes.

- Comercio electrónico: factor imprescindible en esta transformación, luego de semanas de confinamiento por pandemia COVID-19. Esta forma de comprar contempla los métodos de pago, apps, banca online, y todos los desarrollos que de ellos deriven para ofrecer soluciones a la satisfacción del cliente y del usuario.
- Inteligencia Artificial: desde según información de Microsoft, “se estimaba que, en 2020, el 85% de las compañías a nivel mundial utilizará IA y que, en los próximos tres años, esa tecnología generará 1,1 billones de dólares adicionales de ingresos a las empresas que la utilicen”. Esta herramienta simula la inteligencia humana con algoritmos informáticos. Las empresas la utilizan para analizar los hábitos de los consumidores mejorando así la productividad y logrando el crecimiento de las ventas. Esta herramienta trae una importante disrupción en la teoría clásica del valor del trabajo, ya que desde Adam Smith hasta Karl Marx se sostiene que el valor de los bienes depende del trabajo necesario para producirlos, en tanto que la inteligencia artificial vino a instalarse para crear valor sin trabajo, decir con costo marginal cero.
- Redes sociales: por redes se busca la atención de clientes, consolidación de la marca, visualización, presencia y en muchas oportunidades se utiliza como canal de ventas vinculándolo, por ejemplo, a una tienda nube o bien a una línea de *WhatsApp* comercial específica para este fin.
- *Blockchain*: es una estructura matemática que almacena datos de una manera que es casi imposible de falsificar. Es un libro electrónico público que se puede compartir abiertamente entre usuarios dispares y que crea un registro inmutable de sus transacciones; es utilizado principalmente para brindar seguridad.

- *Big Data*: también conocida como “revolución de datos” es utilizada para analizar y extraer conocimiento, gestionar recursos y proyectos, ayudar a las empresas a identificar tendencias, a conocer a sus clientes y a optimizar procesos.
- Impresiones 3D: esta tecnología está cambiando la fabricación y producción ya que permite fabricar diez veces más rápido y a mitad de costo que con los sistemas de fabricación tradicionales. Sin ir más lejos, en pandemia, se aplicó a la fabricación de respiradores y pantallas de protección con mucho éxito. Su aplicación es realmente amplia pudiendo ajustarse a la necesidad de cada cliente.
- Realidad virtual: existen muchas aplicaciones en el sector del ocio, turismo, educación, deportes, salud, etc.
- Dispositivos a través de la voz: son desarrollos de comunicación breves utilizados para buscar, comprar, proveer de contenidos, reservar, etc.
- Ocio Digital: aplicado a videojuegos, deportes, gamificación, medios digitales, videollamadas, audiovisuales. Se produjo un cambio radical en la forma en que la mayoría de la población disfruta de su ocio y tiempo libre tras el periodo de confinamiento.

Expectativas en y post pandemia

La pandemia modificó, entre tantos factores, los roles más requeridos en búsquedas laborales, primando no sólo lo relacionado a la salud sino a las profesiones vinculadas a la tecnología. Tal la información compartida por *LinkedIn*³⁵ en marzo de 2021, los puestos con mayor demanda son los de desarrollador web e ingeniero de datos,

³⁵ *LinkedIn* es una red social con “la misión de conectar a profesionales de todo el mundo para ayudarles a ser más productivos y a alcanzar todas sus metas laborales.”

contemplándose con estos roles las interfases de *back ends*, *front ends* para usuarios y procesamiento de datos, así como las imprescindibles tareas de identificar tendencias y desarrollar algoritmos para obtener información útil para el desarrollo de la empresa y/o emprendimiento, habilidades requeridas en el futuro cercano para la mayoría de los roles. Le siguen, en prioridad, en el orden número cinco, los expertos en marketing digital como coordinadores del *end to end* del proceso, remarcando el crecimiento del comercio electrónico en pandemia. A continuación, a dos escalones de diferencia, le siguen los generadores de contenidos digitales, como editores de video, redactores y artistas 3D, entre otros que son parte del equipo para conformar este proceso de transformación digital.

Siguiendo con el incremento en la facturación online que trajo la pandemia, el 87% de las empresas encuestadas consideraron que el nivel de actividad del comercio digital en 2020 fue mejor que el del año anterior, contando con un 67% de las empresas con expectativas que apuestan a que 2021 será aún mejor.

Las empresas deben desafiar todos los viejos paradigmas de comercialización ofreciendo a los compradores experiencias de uso que brinden confianza, sencillas, intuitivas, e integradas con formas de pago controladas y seguras, asegurando un *delivery* eficiente, identificando la mejor manera de generar valor en cada paso a fin de ganar velocidad entre los competidores.

CONCLUSIONES

Conclusión personal de Alicia G. Morttati

En el marco actual explicado en este documento, cada emprendedor debe estar listo para brindar experiencias de comercio superiores, contando con un diseño de estrategias de venta personalizadas, generando valor a sus clientes, ofreciendo y cumpliendo experiencias de compra coherentes en todos los canales, sencillas y confiables, brindando también la seguridad que el consumidor espera.

El mayor desafío para 2021 y los años subsiguientes para emprendedores y empresas apunta a que los consumidores serán leales sólo con quienes ofrezcan experiencias simples e integradas durante todo el proceso de compra, con búsquedas sencillas y transparentes, formas de pago seguras, *delivery* correcto y eficiente, así como un servicio post venta con gestión de devoluciones y cambios, que invite a repetir la experiencia.

Aliarse con pares, reforzar la red contactos y capacitarse para profesionalizarse y ganar, son los tres desafíos por superar y a la vez son las tres herramientas más potentes para comercializar en el mundo digital de esta nueva normalidad garantizando la continuidad, así como ser pequeñas piezas fundamentales para la reactivación del mercado.

Aplicando así una definición del economista Paul Samuelson, por 1967, *“cuando adoptas un nuevo modelo sistemático de principios económicos, comprendes la realidad de una manera nueva y diferente.”*

Conclusión personal de Gabriela C. Ferreyra

Un emprendedor es quien identifica una oportunidad de abrirse camino por su propia iniciativa, al mundo de los negocios. Se enfrentará a obstáculos, incertidumbre y metodologías no tan conocidas, para llevar a cabo su proyecto idealizado y factible.

Las continuas fluctuaciones en el ámbito económico argentino, agudizadas con la llegada de la pandemia, los niveles de desempleo y la baja calidad de los empleos existentes, han empujado a muchos individuos a reinventarse y buscar un medio sustentable de ingresos; pasando de ser empleados a ser emprendedores.

Las plataformas de compraventa reducen los costos y facilitan el crecimiento de las ventas, al cubrir amplias zonas geográficas, aumentando la llegada a potenciales compradores, quienes pueden elegir y recibir el producto sin moverse de su casa, comparar precios y a través de las ilustraciones ofrecidas visualizar el producto a comprar, de acuerdo con sus necesidades.

La llegada de la pandemia ha acelerado la implementación de la era del trabajo digital, y ha abierto nuevas oportunidades para quienes deciden tomar el rol de empresarios, en tiempo presente y, a como se van desarrollando los acontecimientos, esto se instaló para quedarse e ir fortaleciéndose a futuro.

Conclusión personal de Carlos E. Acevedo

Como pudimos investigar a lo largo de este trabajo, la transformación digital es un proceso que se da desde adentro de una unidad económica hacia afuera, e involucra no sólo rever la manera de hacer las cosas, sino también la formación de las personas que llevarán a cabo dichos procesos; el cambio lleva tiempo y recursos. El hecho de que el mundo haya caído en una de las pandemias más graves de los últimos tiempos, hizo que gobiernos de todo el mundo lleven a cabo acciones sin precedentes para poder controlar el brote de la enfermedad.

En el caso de la Argentina, las medidas llevadas a cabo para controlar la situación sanitaria trajeron una crisis tanto de oferta como de demanda que agravó aún más una economía que ya venía golpeada.

Dado el confinamiento, surgieron nuevas formas de trabajo que han tenido que adaptarse al cambio, por ejemplo, el aumento del número de *startups* en todos los rubros, así como empresas que tuvieron que adaptarse a la modalidad del teletrabajo.

El mundo debe replantearse si todos estos cambios que trajo la situación de pandemia vinieron para quedarse.

Conclusiones generales del equipo

Cuando comenzamos con la investigación nuestro nivel de conocimiento sobre el tema se basaba en la información que nos proporcionaban los medios informativos, nuestra visión personal, la lectura de bibliografías sobre actualidad económica, y avanzando en el conocimiento crecía nuestra curiosidad por los cambios y visión sobre la complejidad asociada a la pandemia.

Las plataformas digitales fueron innovando constantemente haciéndole frente a las nuevas tecnologías que se desarrollaban a medida que el COVID-19 se imponía.

En un principio oíamos “plataforma” y pensábamos sólo en *e-commerce*; en la actualidad esto es una forma de *marketing*, de envío, de manejo de negocios, de estrategias, de logística, de un mundo de *Fintechs*, de billeteras virtuales, entre otros, que han crecido en forma exponencial, debido al auge que tuvo en la sociedad este tipo de operaciones, anexándole el *home office* que abrió las puertas a nuevos tipos de emprendimientos.

Emprender es una de las acciones más dinámicas que generan un impacto positivo en la actividad económica y el crecimiento personal, y que presenta diferentes desafíos a enfrentar. Podemos describirlo como un proceso lento, sacrificado y que implica perseverancia sobre todas las cosas, por lo cual recomendamos siempre la importancia de un estudio previo al lanzamiento de un proyecto, considerando contar en las redes con “incubadoras”, factor muy favorable para el desarrollo de un emprendimiento.

Un emprendimiento exitoso debe tener las principales características de ser flexible, digital, ágil e innovador.

Tenemos la certeza de que ni la mano de obra capacitada ni la creatividad pueden ser suplantadas por ningún sistema tecnológico, por esto la capacitación, para reinventarse a tiempo para lograr la diferencia. Los cambios tecnológicos no se lideran solos, siempre deberán existir detrás, personas capacitadas para hacer que las cosas sucedan.

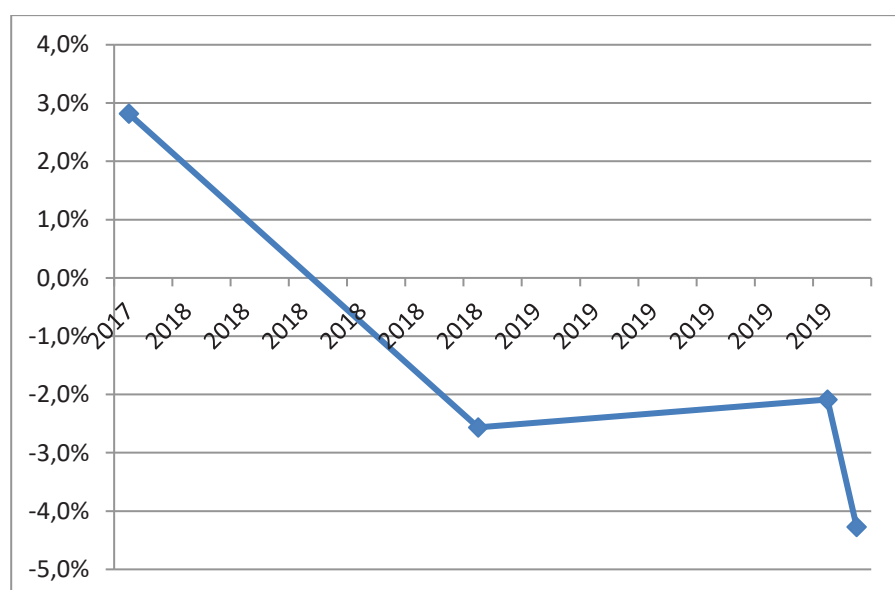
La tecnología es quien nos habilita las oportunidades de éxito.

ANEXOS

Anexo I – Cuadro I. Variación del Producto Interno Bruto Interanual 2017-2020

	Unidad de medida	2017	2018	2019	2020
Producto interno bruto (PIB) a precios constantes	%	%	%	%	%
PIB	var. % anual	2,80%	-2,60%	-2,10%	-4,30%
Importaciones	var. % anual	15,60%	-4,50%	-19,00%	-2,80%
Oferta global / demanda global					
Consumo total		3,90%	-2,10%	-5,70%	-7,10%
Consumo privado		4,20%	-2,20%	-6,60%	-8,10%
Consumo público	var. % anual	2,60%	-1,70%	-1,00%	-2,60%
Exportaciones		2,60%	0,50%	9,00%	-32,50%
Formación bruta de capital fijo		13,40%	-6,00%	-16,00%	15,90%

Fuente: INDEC - Principales Indicadores



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC.

Anexo I – Cuadro II. Índice de precios al consumidor (IPC)

Índices de precios	Unidad de medida	2018	2019	2020
Índice de precios al consumidor (IPC)				
Nivel general	var. % i.a. (dic)	47,60%	53,80%	36,10%
Por divisiones				
Alimentos y bebidas no alcohólicas	var. % i.a. (dic)	51,20%	56,80%	42,10%
Bebidas alcohólicas y tabaco		28,30%	50,20%	33,10%
Prendas de vestir y calzado		33,10%	51,90%	60,00%
Vivienda, agua, electricidad y otros combustibles		45,70%	39,40%	17,60%
Equipamiento y mantenimiento del hogar		50,00%	63,70%	37,70%
Salud		50,20%	72,10%	28,70%
Transporte		66,80%	49,70%	34,20%
Comunicaciones		55,30%	63,90%	7,60%
Recreación y cultura		43,40%	48,50%	48,00%
Educación		32,10%	47,10%	20,10%
Restaurantes y hoteles		39,00%	50,30%	36,30%
Bienes y servicios varios		53,20%	55,90%	26,70%

Fuente: INDEC

Anexo I – Cuadro III: Mercado de Trabajo (EPH)

Mercado de trabajo (EPH)	Unidad de medida	2019			2020			
		2° trim.	3° trim.	4° trim.	1° trim.	2° trim.	3° trim.	4° trim.
Tasa de actividad	% población	47,70%	47,20%	47,20%	47,10%	38,40%	42,30%	45,00%
Población de 14 años y más	% población	59,50%	59,20%	58,90%	58,60%	49,20%	54,40%	57,30%
Tasa de empleo	% población	42,60%	42,60%	43,00%	42,20%	33,40%	37,40%	40,10%
Población de 14 años y más	% población	53,10%	53,40%	53,70%	52,50%	42,80%	48,10%	51,00%
Tasa de desocupación	% PEA	10,60%	9,70%	8,90%	10,40%	13,10%	11,70%	11,00%
Tasa de subocupación	% PEA	13,10%	12,80%	13,10%	11,70%	9,60%	13,40%	15,10%
Presión sobre el mercado	% PEA	35,90%	34,40%	34,20%	34,90%	31,80%	34,50%	37,30%

Fuente: INDEC – Empleos y condiciones de vida.

Anexo I – Cuadro IV: Índice de pobreza semestral período (2018 – 2020)

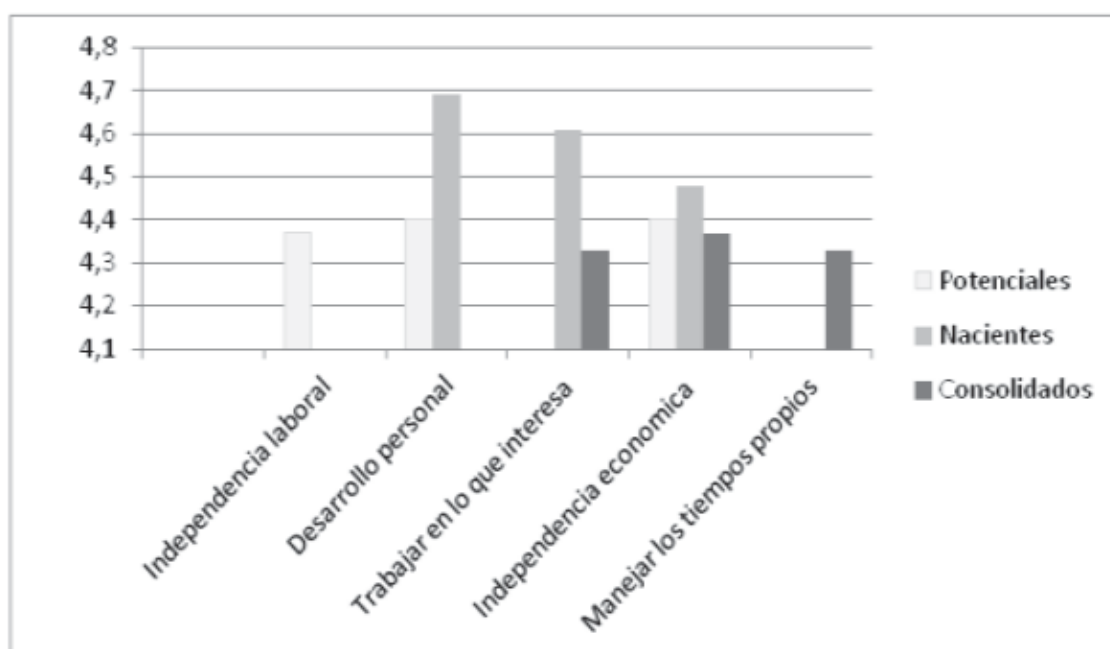
		2018		2019		2020	
Pobreza e indigencia	Unidad de medida	1° sem.	2° sem.	1° sem.	2° sem.	1° sem.	2* sem.
Pobreza (personas)	% población	27,30%	32,00%	35,40%	35,50%	40,90%	42,00%
Pobreza (hogares)	% población	19,60%	23,40%	25,40%	25,90%	30,40%	31,60%
Indigencia (personas)	% población	4,90%	6,70%	7,70%	8,00%	10,50%	10,50%
Indigencia (hogares)	% población	3,80%	4,80%	5,50%	5,70%	8,10%	7,80%

Fuente: INDEC

Anexo I – Cuadro V: Estimador mensual de actividad económica (EMAE)

Período 2020	A- Agricultura, ganadería	B- Pesca	C-Explotación de minas y canteras	D- Industria manufacturera	E- Electricidad, gas y agua	F- Construcción	G- Comercio mayorista, minorista y reparación	H- Hoteles y restaurantes
Enero	-7,4	-41,7	0,3	-1,5	3,8	-8,7	-0,7	0,6
Febrero	-1,5	-2,4	4,1	-1,3	1,2	-14,1	-2,8	2,7
Marzo	-0,6	-49,6	-3,1	-1,5	37,8	-36,3	-12,9	-35
Abril	-10,1	-16,8	-19,9	-33,2	-7,9	-71,2	-28,7	-85,2
Mayo	-11,5	66,9	-19,6	-24,4	-5,2	-48,9	-21,7	-72,2
Junio	-10,1	-52,8	-15,1	-5,9	3	-29,9	-19,9	-60,9
Julio	-4,2	-67,1	-14,2	-8,6	4,2	-21,6	-5,3	-66,2
Agosto	-2,3	-10,3	-11,4	-8,7	0,8	-24,4	-6,6	-57,5
Septiembre	0,3	43,1	-12,7	2,5	1,3	-18,7	7,3	-60,7
Octubre	-1,8	-34,9	-12,2	-3,4	-3,7	-3,3	-2,4	-56,5
Noviembre	-1	-13,3	-11,7	3,7	1,3	2,5	4,4	-55,4
Diciembre	-3,3	-0,1	-9,1	5	2,8	12	9,7	-49,6

Anexo II – Factores de Motivación para emprender

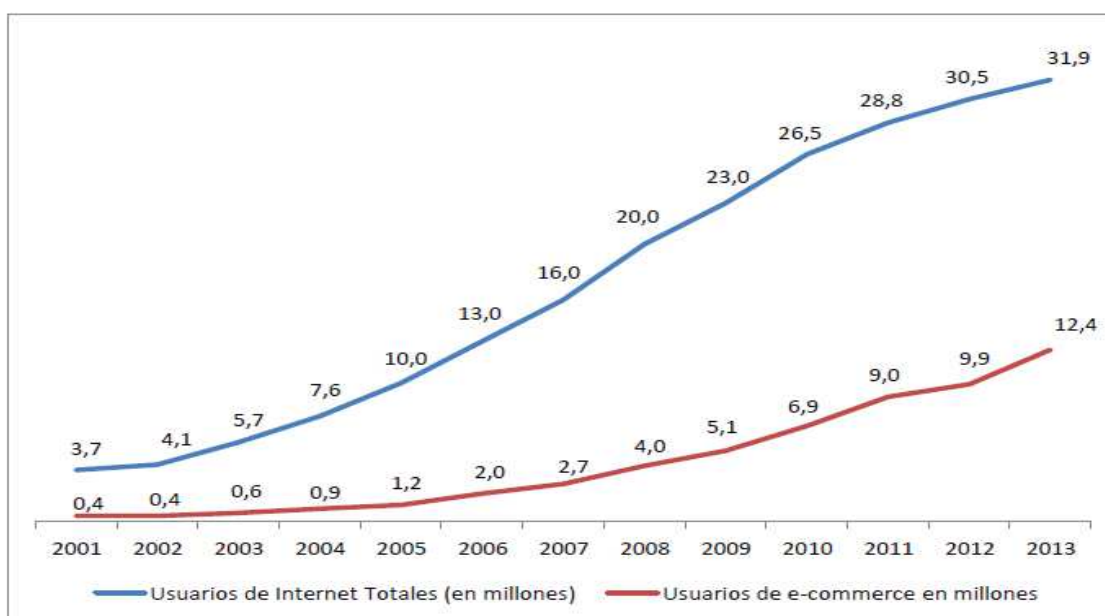


Fuente: <https://revistas.unlp.edu.ar>

La motivación emprendedora y los factores que contribuyen con el éxito del emprendimiento.

Anexo III – Gráfico I - Crecimiento en Argentina de los usuarios de *E Commerce* y los de Internet de 2001 a 2013

Usuario de Internet y de e-commerce en Argentina



Fuente: CACE - Informe estadístico 2013

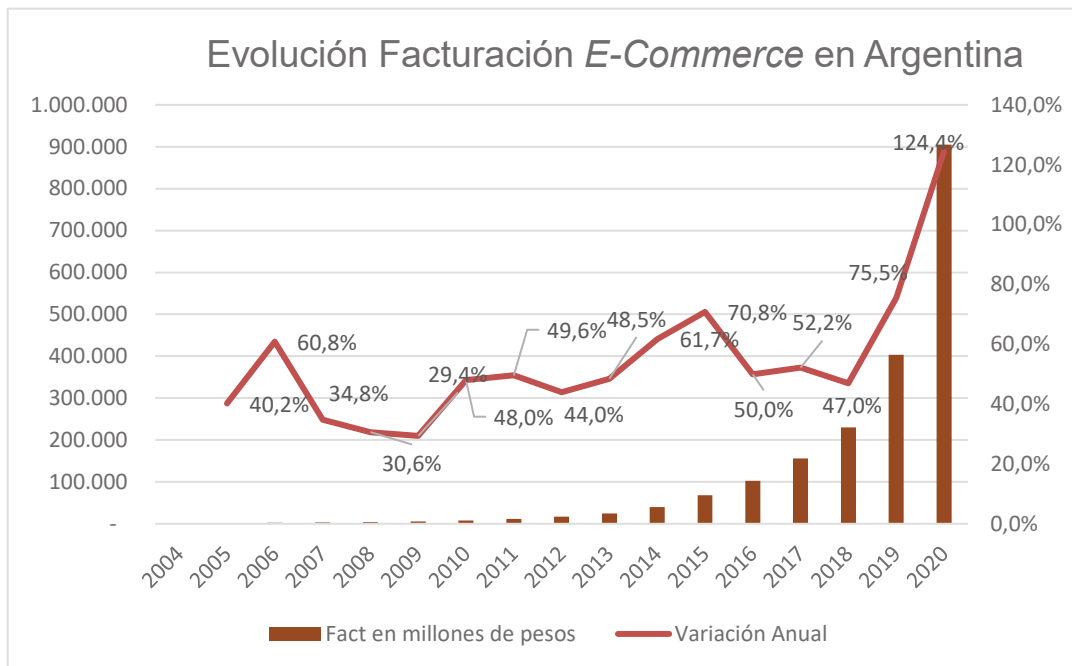
Anexo III – Gráfico II - Mapa de La Transformación Digital




Fuente: Mapa presentado en 2016 por la Cámara de la Industria Argentina del Software, en la Conferencia "Panorama de la Transformación Digital de los Negocios".

<https://cessi.org.ar/ver-noticias-mapa-de-la-transformacion-digital-2023>

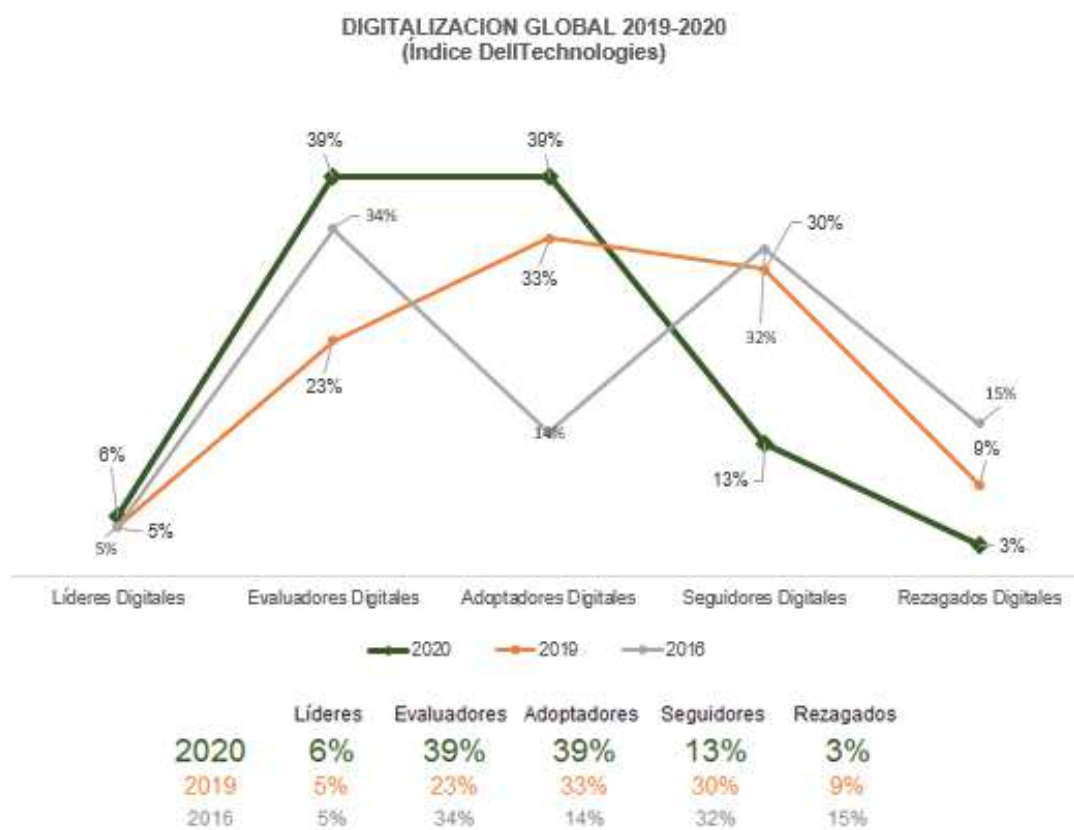
Anexo III – Gráfico III - Evolución del E-Commerce en Argentina en los últimos años.



E-Commerce

	Facturación en millones de pesos	Variación anual	IPC (INDEC)
2004	1.020		6,1
2005	1.430	40,2%	12,3
2006	2.300	60,8%	9,8
2007	3.100	34,8%	8,5
2008	4.050	30,6%	7,2
2009	5.240	29,4%	7,7
2010	7.755	48,0%	10,9
2011	11.600	49,6%	9,5
2012	16.700	44,0%	10,8
2013	24.800	48,5%	10,9
2014	40.100	61,7%	23,9
2015	68.486	70,8%	26,9
2016	102.700	50,0%	36,2
2017	156.300	52,2%	24,8
2018	229.760	47,0%	47,6
2019	403.278	75,5%	53,8
2020	905.143	124,4%	36,1

Anexo III – Gráfico IV Digitalización Global por rol según Índice Dell Technologies.



Fuente: <https://www.delltechnologies.com/es-ar/index.htm>

Anexo III – Gráfico V Posiciones para Argentina y el mundo según Índice Dell Technologies.



Fuente: <https://www.delltechnologies.com/es-ar/index.htm>

Anexo III – Gráfico VI - Línea de tiempo con los hitos ocurridos en pandemia a comienzos de 2020.

En un comienzo el contexto de pandemia afectó fuertemente la venta online, principalmente de productos no esenciales, la que tomará un fuerte impulso luego de la habilitación de los despachos el 20 de abril.



Fuente: Informe CACE - Katar 2020 (luego se confirmó que el primer caso de COVID en el mundo habría sido el 17 de noviembre de 2019)

Anexo III – Gráfico VII - Cuadro comparativo del perfil de Consumidor Pre y Post Pandemia



Fuente: Informe CACE - Katar 2020

<https://cace.org.ar>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amar Bhide. The origin and evolution of new business. Lugar de edición: Londres. Editorial: Oxford University Press, Inc. 1999

Cris Freeman, Luc Soete. The economics of industrial innovation. Lugar de edición: Londres. Editorial: Pinter; third edition. 1997.

<http://economia-2.blogspot.com/>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/273567/norma.htm>

<http://www.bcra.gov.ar>

<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Bol1219.pdf>

http://www.crecemy.pe/1_creecer/docs/plan%20de%20negocios.pdf

<https://aset.org.ar>

<https://aspromec.org/la-industria-4-0-y-sus-origenes/>

<https://cessi.org.ar>

<https://cessi.org.ar/ver-noticias-mapa-de-la-transformacion-digital-2023>

<https://news.sap.com/latinamerica/2020/09/garantice-experiencias-de-compra-personalizadas-e-integradas-bl0g/>

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42393/1/S1601348_es.pdf (G. Yoguel y F. Barletta "¿De qué hablamos cuando hablamos de cambio estructural? Una perspectiva evolucionista-neoschumpeteriana", 2017)

<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/586/554>

<https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/239/politicas-emprendimiento-dinamico-america-latina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://www.ambito.com/opiniones/emprendedores/el-nuevo-escenario-economico-los-n5125015>

<https://www.ambito.com/opiniones/pymes/transformacion-digital-las-argentina-n5048613>

<https://www.ambito.com/opiniones/tecnologia/la-nueva-que-llego-quedarse-n5102890>

<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/>

<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/informes-diarios/reportes/abril2021>

<https://www.asea.org.ar>

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

<https://www.cajasietecontunegocio.com>

https://www.cedlas.econo.unlp.edu.ar/wp/wp-content/uploads/doc_cedlas261.pdf (Cristian Bonavida Foschiatti-Leonardo Gasparini, El Impacto Asimétrico de la Cuarentena, Documento de Trabajo, UNLP.Abril 2020)

<https://www.cepal.org> (Informes Abril 2020)

https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46501/S2000990_es.pdf

https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46735/S2100112_es.pdf

<https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2020/04/Albrieu-abril-2020-Oportunidades-y-limites-del-teletrabajo-en-Argentina...-3.pdf> (R. Albrieu. 2020)

<https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2020/10/198-DT-PS-El-mercado-laboral-en-Argentina-Mera-Karczmaczyk-y-Petrone-d...-1.pdf>

https://www.clarin.com/politica/coronavirus-argentina-trabajadores-delivery-marchan-obelisco-despidos_0_uy25dv8DD.html

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/pusieron-us-200-000-para-abrir-una-carniceria-premium-despachan-500-pedidos-por-dia-y-facturan-5-m/>

<https://www.delltechnologies.com/en-us/perspectives/digital-transformation-index.htm>

<https://www.empretec.org.ar>

<https://www.endeavor.org.ar/blog-article-estrategia-y-crecimiento-organizaciones-ecosistema-emprendedor-roles/>

<https://www.endeavor.org.ar/la-cultura-emprendedora-argentina/>

<https://www.entrepreneur.com/article/349274>

https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_743326/lang-en/index.htm . (Mayo 2020)

<https://www.impulsonegocios.com/ecommerce-la-actividad-crecio-durante-la-pandemia/>

<https://www.indec.gob.ar>

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_02_21B55CD1AC34.pdf

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_03_215F0EF23895.pdf

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf

<https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/E-commerce-gano-3-anos-de-desarrollo-en-3-meses>

<https://www.lanacion.com.ar/economia/estudio-cual-es-comportamiento-consumidores-argentinos-durante-nid2363221/> (Mayo 2020)

<https://www.linkedin.com>

https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2020/06/FOP_Coronavirus-V_Volver-a-operar.-Actividad-empleo-y-autorizaciones.pdf. (Junio 2020)

<https://www.viafirma.do/la-transformacion-digital-en-argentina/>

<https://www.who.int/es>

<https://www.wto.org/indexsp.htm>

Andrew McAfee, Didier Bonnet, George Westerman. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Lugar de edición: Boston, Massachusetts, Estados Unidos de América. Editorial: Harvard Business Review Press. 2014

Joseph A. Schumpeter. Capitalismo, socialismo y democracia. Lugar de edición: Barcelona, España. Editorial: Ediciones Folio. 1996

Juan Martín Romero, Jesús Romero Nieva. Lidera tu empresa en la cuarta revolución. Lugar de edición: Málaga, España. Editorial: ExLibrib. 2019

Klaus Schwab. La cuarta revolución industrial. Lugar de edición: Barcelona, España. Editorial: Debate. 2017

Mario Enrique Uribe Macías, Juan Fernando Reinoso Lastra. Emprendimiento y empresarismo. Diferencias, conceptos, cultura emprendedora, idea y proyecto de empresas. Lugar de edición: Bogotá, Colombia. Editorial: Ediciones de la U. 2013.

Mario Oyhanarte. Indicadores Económicos. Lugar de edición: Buenos Aires, Argentina. Editorial: Pluma Digital Ediciones. 2013.

Martín Tetaz. Nada será igual: Un viaje a la economía del futuro. Lugar de edición: Buenos Aires, Argentina. Editorial: Planeta. Mayo 2021

Oliver Blanchard, Daniel Pérez Enri. Macroeconomía. Teoría y Política Económica con Aplicaciones a América Latina. Lugar de edición: Distrito Federal, México. Editorial: Prentice Hall. 2000.

Olivier Blanchard, Daniel Pérez Henri. Macroeconomía. Aplicaciones para Latinoamérica. Lugar de edición: Distrito Federal, México. Editorial: Prentice Hall-Pearson Education. 2011.

Peter Diehl. De cero a uno: Cómo inventar el futuro. Lugar de edición: Barcelona, España. Editorial: Gestión 2000. Grupo Planeta. 2015.

Peter Drucker. Drucker su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad. Lugar de edición: Bogotá, Colombia. Editorial: Grupo Editorial Norma. 1996.

Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez. El emprendedor de éxito. Lugar de edición: Distrito Federal, México. Editorial: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. 2006

Robert S. Pindyck, Daniel L. Rubinfeld. Microeconomía. Séptima edición. Lugar de edición: Madrid, España. Editorial: Prentice Hall-Pearson Education. 2009

Sergio Drucaroff, Hugo Kantis. Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas. Lugar de edición: Buenos Aires, Argentina. Editorial: Ediciones Granica S.A. 2011

Silvia Pinto Valero, Fernando Arnaiz Ramos. Transformación digital en las empresas: consumidores y vendedores del siglo XXI: "te lo vendo o te lo cuento". Lugar de edición: Madrid, España. Editorial: FC Editorial. 2018

Tercila Fernanda Moreno Castro. Emprendimiento y Plan de Negocio. Lugar de edición: Santiago de Chile, Chile. Editorial: Ril Editores. 2016