



TESIS DE GRADO

*CAMBIO ORGANIZACIONAL IMPULSADO POR EL
COMERCIO DIGITAL*

ALUMNA: LUCÍA JULIETA CARELLI.

TUTOR: LIC. ARIEL DI STEFANO.

AÑO: MAYO 2022.

CARRERA: LIC. EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
EMPRESARIAL.

ABSTRACT

En la actualidad las organizaciones se ven obligadas a realizar cambios en sus modelos de negocios para asegurarse la continuidad. A este panorama ya existente, en marzo del 2020, surgió una pandemia causada por el Covid-19 que las impulsó a acelerar el proceso de transformación digital.

El comercio digital creció en gran escala ya que en un contexto de aislamiento era el único medio viable. La pandemia dejó nuevos hábitos de los consumidores y cambios en las organizaciones los cuales muchos de ellos llegaron para quedarse.

Por lo cual, el presente trabajo tiene como objetivo explicar la importancia de la implementación del proceso de transformación digital en las organizaciones. Analizando datos estadísticos relevantes que confirman que las empresas más valiosas son digitales.

Los cambios son cada vez más rápidos, las organizaciones que desarrollen la capacidad de adaptación para los cambios culturales, sociales y tecnológicos podrán sacar provecho del mercado. A mi criterio, las empresas detectan la necesidad de transformación digital cuando perciben la posibilidad de quedar fuera del mercado, no logran superar sus ventas, no aumentan la productividad o realizan procesos que están quedando obsoletos.

La presente investigación analiza el comercio digital en la actualidad, las organizaciones, el cambio organizacional y cómo impactó la pandemia. Además, profundiza sobre la transformación digital y la implementación del comercio electrónico en las organizaciones, entendiendo que es posible a partir de un cambio en la cultura del negocio y que no es algo opcional, sino inevitable.

CONCEPTOS CLAVES

Comercio electrónico (e-commerce): Compra y venta de productos y servicios a través de internet, páginas web, redes sociales, aplicaciones.

La Economía Digital: se refiere a la convergencia de diversas actividades intersectoriales relacionadas con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), incluyendo industria y servicios de software, telecomunicaciones, desarrollo tecnológico y de internet y otro tipo de actividades que encuentran nuevas facilidades para su producción a través de internet, incluyendo el masivo despliegue de infraestructura de redes que le da sustento.

Organizaciones: son conjuntos de personas trabajando juntas, en el sentido de alcanzar propósitos y objetivos comunes.

Cambio organizacional: son estrategias a implementar por las organizaciones ante la detección de necesidad de un cambio.

Metodologías ágiles de trabajo: son aquellas metodologías que permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno.

Transformación digital: entender y adaptar la empresa a los cambios sociales y culturales referidos al uso de nuevas tecnologías para aprovechar nuevas oportunidades de negocios.

Marketing digital: es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Permite medir en tiempo real lo que funciona, segmentar el mercado, canales online, promociones sin escala, bajas inversiones.

TI: La tecnología de la información (TI) es la aplicación de ordenadores y equipos de telecomunicación para almacenar, recuperar, transmitir y manipular datos, con frecuencia utilizado en el contexto de los negocios u otras empresas

Start-ups: Empresas emergentes. Son organizaciones nueva creación o edad temprana que presenta grandes posibilidades de crecimiento y comercializa productos y servicios a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

ÍNDICE

ABSTRACT	2
CONCEPTOS CLAVES	3
ÍNDICE	4
TABLA DE ILUSTRACIONES	6
1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	8
1.1 TEMA:.....	8
1.2 FUNDAMENTACIÓN DE LA SELECCIÓN DEL TEMA:.....	8
1.3 OBJETIVO GENERAL:.....	8
1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	8
1.4 MARCO TEÓRICO:.....	9
1.5 PLAN DE OBRAS:.....	10
1.6 PREGUNTAS PROBLEMA:.....	11
1.7 HIPÓTESIS:.....	11
1.8 ANTECEDENTES:.....	12
1.9 CONTEXTO DE ANÁLISIS:.....	12
2. CAPÍTULO II: COMERCIO DIGITAL	16
2.1 ANTECEDENTES:.....	16
2.2 CONCEPTOS INTRODUCTORIOS:.....	17
2.3 TIPOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO:.....	17
2.4 COMERCIO DIGITAL EN LA ACTUALIDAD:.....	19
2.4.1 DEMANDA:.....	20
2.4.2 OFERTA:.....	23
2.5 LAS GRANDES EMPRESAS SON DIGITALES:.....	28
2.5.1 EMPRESAS MEJORES VALUADAS:.....	29
2.5.2 EMPRESAS UNICORNIO:.....	30
3. CAPÍTULO III: LAS ORGANIZACIONES Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	32
3.1 CONCEPTOS INTRODUCTORIOS:.....	32
3.2 RESISTENCIA AL CAMBIO:.....	33
3.3 COMO SUPERAR LA RESISTENCIA:.....	33
3.4 CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA ACTUALIDAD:.....	34
3.5 METODOLOGÍAS ÁGILES DE TRABAJO:.....	34
3.5.1 SCRUM:.....	35
3.5.2 KANBAN:.....	39

3.5.3	CONCLUSIONES:.....	41
3.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:.....	41
4.	CAPÍTULO IV: EFECTO PANDEMIA.....	44
4.1	INTRODUCCIÓN:.....	44
4.2	CONSUMIDOR POST PANDEMIA:	44
4.2.1	NUEVOS HÁBITOS:	45
4.3	ORGANIZACIONES POST PANDEMIA:.....	47
4.3.1	MODALIDAD HOME-OFFICE:	48
4.3.2	MEDIOS DE ATENCIÓN:.....	49
4.3.3	CANALES DE VENTA:	49
5.	CAPÍTULO V: TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	51
5.1	DOMINIOS CLAVES:.....	52
5.1.1	CUSTOMERS:	52
5.1.2	COMPETITION:	52
5.1.3	DATA:.....	53
5.1.4	INNOVATION:.....	53
5.1.5	VALUE:.....	54
5.2	OBJETIVOS DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL:	55
5.3	DESAFÍOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL:	55
5.4	TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN ARGENTINA:	55
5.4.1	OBSTÁCULOS EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN EN ARGENTINA:	56
5.4.2	SOLUCIONES PARA SUPERAR DESAFÍOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL ARGENTINA:.....	57
5.5	CONCLUSIÓN:	58
6.	CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LAS ORGANIZACIONES.....	60
6.1	¿CÓMO RECONOCER LA NECESIDAD DEL CAMBIO DIGITAL?	60
6.2	¿CÓMO IMPLEMENTAR EL COMERCIO DIGITAL?	61
6.2.1	ETAPA PREVENTA:	62
6.2.2	ETAPA VENTA:	63
6.2.3	ETAPA POSTVENTA:	64
6.3	DESAFÍOS DE LA VENTA DIGITAL:.....	65
6.3.1	CHECK-LIST DEL NEGOCIO:	65
6.3.2	GENERAR TRÁFICO:	66
6.3.3	CONVERTIR TRÁFICO EN VENTAS:.....	69

6.3.4	COMO OPERAR:	72
6.3.5	CAPTACIÓN DE TALENTOS DEL E-COMMERCE:	72
7.	CAPITULO VII: ESTUDIOS DE CAMPO	77
7.1	INTRODUCCIÓN:	77
7.2	GRÁFICOS:	77
7.3	CONCLUSIÓN:	80
8.	CAPITULO VIII: CONCLUSIONES	82
	BIBLIOGRAFÍA	85

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Accesos a internet por tipo y categoría.	13
Ilustración 2 - Accesos a internet 2020/2021	14
Ilustración 3 - Accesos a computadora e internet.	14
Ilustración 4 - Elementos del comercio electrónico.	19
Ilustración 5 - Principales consumos digitales.	20
Ilustración 6 - Ventajas y desventajas de la compra digital.	21
Ilustración 7 - Dispositivos de búsqueda.	21
Ilustración 8 - Desktop vs Mobile.	22
Ilustración 9 - Facturación comercio electrónico 2021.	23
Ilustración 10 - Estructura de la tienda electrónica.	24
Ilustración 11 - Empleados en área e-commerce.	25
Ilustración 12 - Ventajas y desventajas de la venta digital	26
Ilustración 13 - Actividades tradicionales vs aplicaciones.	28
Ilustración 14 - Empresas mejores valuadas.	29
Ilustración 15 - Empresas unicornio.	30
Ilustración 16 - Nuevas empresas unicornio en América Latina 2021.	31
Ilustración 17 - Product Backlog – Estimado, priorizado y vivo.	37
Ilustración 18 - Sprint Backlog.	37
Ilustración 19 - Nueva estructura organizacional.	42
Ilustración 20 - Nuevos comportamientos de los consumidores.	45
Ilustración 21 - Cinco dominios transformación digital.	52
Ilustración 22 - Cuadro dominios de la transformación digital.	54
Ilustración 23 - Partes de la venta.	63
Ilustración 24 - Campaña ppc Google Ads.	67

Ilustración 25 - Email marketing.	68
Ilustración 26 - Email marketing	68
Ilustración 27 - Email marketing..	68
Ilustración 28 - Social media.	69
Ilustración 29 -Ejemplo página web mcafee inicio.	71
Ilustración 30 - Ejemplo página web mcafee seguridad.....	71
Ilustración 31 - Ejemplo página web mcafee prueba gratis.....	71
Ilustración 32 - Perfil de puestos críticos.	73
Ilustración 33 - Barreras externas de captación de talentos	74
Ilustración 34 - Problemas internos de captación de talentos	75
Ilustración 35 - Motivos de que los talentos se van de las empresas.....	75
Ilustración 36 - Facturación del comercio digital.....	77
Ilustración 37 - Período de comienzo de comercio digital.....	77
Ilustración 38 - Crecimiento en ventas por COVID-19.	78
Ilustración 39 - Medios de ventas digitales.....	78
Ilustración 40 - Cambios en estructura organizacional.	79
Ilustración 41 - Cantidad de empleados en las organizaciones.....	79
Ilustración 42 - Personal específico para comercio digital.....	79
Ilustración 43 - Servicios tercerizados para comercio digital.	80
Ilustración 44 - Nivel de transformación digital.	80

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 TEMA:

El cambio organizacional impulsado por el comercio digital.

1.2 FUNDAMENTACIÓN DE LA SELECCIÓN DEL TEMA:

La presente investigación es de carácter explicativa, ya que se busca establecer la conexión entre los fenómenos estudiados, en este caso, los cambios organizacionales y el comercio digital. Se partirá de la hipótesis y se buscará la contrastación con la realidad.

1.3 OBJETIVO GENERAL:

El propósito de la investigación es realizar un estudio que logre explicar la importancia de definir estrategias para la implementación del proceso de transformación digital en las organizaciones y cómo ser eficientes en el uso e-commerce. Surgiendo de una nueva forma de compra y venta que la sociedad actual está impulsando.

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar y analizar las principales herramientas del comercio digital.
- Aportar datos estadísticos sobre el comercio digital actual en la Argentina.
- Establecer diversos tipos de comercio digital.
- Establecer pautas para identificar la necesidad del cambio y sus consecuencias ante la no respuesta.
- Establecer causas por las cuales en la actualidad hay empresas que aún no implementan el comercio digital.
- Visualizar el impacto de la pandemia producida por el COVID-19.
- Brindar sugerencias de implementación del comercio digital.
- Aportar estudio de campo para contrastar la verificación de la hipótesis de trabajo.

1.4 MARCO TEÓRICO:

El presente trabajo de investigación aborda el comercio digital y los efectos en las organizaciones, la importancia de implementar estrategias de cambio organizacional para adaptarse.

Para abordar el tema de comercio digital me basaré principalmente en los aportes del libro *Comercio Electronico* (Schneider, 2013) y algunos datos relevantes brindados por el creador y CEO de Amazon, en su libro *Crea y divaga: Vida y reflexiones de Jeff Bezos*. (Bezos, 2020).

Sobre el marketing utilizaré conceptualización de *Fundamentos de marketing* (Kloter, 2013) 11e. Pearson.

En referencia a la transformación digital, la información utilizada es de *David L. Rogers* (2016). *The digital transformation playbook*. Columbia University Press.

Además, se obtendrán datos de informes estadísticos de organizaciones internacionales como la empresa norteamericana eMarket, informes del periodico digital The Economist.

Para el análisis de datos a nivel nacional, se utilizarán datos de los informes estadísticos de las principales organizaciones involucradas, tales como la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), la Cámara Argentina de Comercio (CAC), y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

En relacion a las organizaciones y el cambio organizacional utilizaré diversos aportes de (*Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración - Séptima edición, 2006*) y (*Chiavenato, Administración de recursos humanos - Quinta edición, 2000*).

También me basaré en los aportes del libro de *Planificación de la empresa del futuro*, (*Ackoff, 2001*) y *Generación de Modelos de Negocio* (*Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2010*).

Además utilizaré información de diversos blogs del rubro del comercio digital citados al final del trabajo.

1.5 PLAN DE OBRAS:

Se abordarán diversos capítulos, para lograr analizar y evaluar el cambio organizacional impulsado por el comercio digital.

Capítulo I: Introducción.

Aquí se presentaron los principales lineamientos y pautas del trabajo. El tema, la hipótesis y los objetivos. Se expondrá de manera sintética la introducción al trabajo, los antecedentes y el contexto de análisis.

Capítulo II: Comercio digital.

En el segundo capítulo se presentarán los antecedentes del comercio digital, conceptos introductorios básicos, tipos de comercios electrónicos, como se encuentra en la actualidad tanto desde el lado de la demanda como de la oferta. Las grandes empresas son digitales.

Capítulo III: Las organizaciones y el cambio organizacional.

Introducción sobre las organizaciones. Los factores que provocan la resistencia al cambio. El cambio organizacional en la actualidad. Metodologías ágiles de trabajo. Estructura organizacional en el futuro.

Capítulo IV: Efecto pandemia.

El impacto que conllevó en el comercio digital la pandemia provocada por el COVID-19. Que cambios llegaron para quedarse. Cómo es el consumidor post pandemia y que hábitos ha implementado. Las organizaciones post pandemia.

Capítulo V: Transformación digital.

Qué es la transformación digital. Cuáles son los dominios claves. Cuáles son los objetivos y los desafíos de la transformación digital. Panorama en Argentina.

Capítulo VI: Implementación del comercio electrónico en las organizaciones.

Se presentan los principales lineamientos para la implementación del comercio electrónico, como reconocer la necesidad, las etapas de la implementación. Desafíos que surgen en la venta digital.

Capítulo VII: Estudios de campo.

Se mostrarán los datos obtenidos a partir de estudios de campo realizados a través de encuestas digitales a gerenciales o empresarios.

Capítulo VII: Conclusiones.

En el último capítulo se expondrán las principales conclusiones arribadas a través de la investigación realizada.

1.6 PREGUNTAS PROBLEMA:

- ¿Cómo detectar la necesidad de implementar el comercio digital a la organización?
- ¿Qué cambios deben realizar las organizaciones para adaptarse al comercio digital?
- ¿El comercio digital modificará de manera permanente la estructura de organización empresarial?
- ¿Qué consecuencias conlleva la no implementación del comercio digital?

1.7 HIPÓTESIS:

“Las empresas deben implementar estrategias de cambios organizacionales para adaptarse efectivamente al comercio digital, ya que el cambio tecnológico llegó para quedarse”.

1.8 ANTECEDENTES:

Al ser un tema de la actualidad, es muy poco el contenido de antecedentes que hay en relación con el cambio organizacional impulsado por el comercio electrónico.

Sin embargo, podemos comenzar por mencionar como surge el desarrollo organizacional. El mismo, parte de la Teoría del comportamiento, enfocando a la organización como un todo e incorporando un sentido sistémico. Está relacionado a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización al cambio que ocurre en el ambiente en el que se encuentra.

Por naturaleza, las organizaciones tienden a buscar crecer y desarrollarse en función de factores endógenos y exógenos.

En este sentido, muchas empresas no se quedaron atrás y fueron incorporando los avances tecnológicos relacionados al internet a sus operaciones diarias. Se puede destacar el uso del correo electrónico, la incorporación de sistemas de gestión dependientes de una red de internet, y cada vez en mayor crecimiento, la incorporación de canales de ventas digitales.

Además, dentro de las estructuras organizacionales de las empresas, se puede destacar que el departamento de marketing toma relevancia, y el de ventas “tradicional” debe buscar nuevas estrategias para el consumidor actual.

1.9 CONTEXTO DE ANÁLISIS:

El presente trabajo se analiza en el contexto situacional en el que estamos viviendo, donde se observa un proceso histórico en el desarrollo mundial de la economía, con una capacidad dinámica para generar valor agregado a su producción en grandes niveles. Considerando a este proceso como la Cuarta Revolución Industrial o Revolución 4.0

Ante un escenario complejo y de crisis económica causada por la pandemia proveniente del Covid-19, el inminente el e-commerce se consolidó como una de las mejores opciones para potenciar los negocios.

En el mundo, según la empresa norteamericana de eMarketer, se estima que el comercio electrónico global en 2021 creció un 16,8% en ingresos en comparación con 2020, lo que representa aproximadamente 4,9 billones de dólares en el año.

A nivel local, lo que comprende a Argentina, según el artículo publicado por The Economist destacó que el país registró el más rápido crecimiento del comercio electrónico en el mundo durante la pandemia, facilitado por las altas tasas de penetración de Internet, la propiedad de teléfonos inteligentes y la inclusión financiera.

Según los datos del INDEC, en el cuarto trimestre de 2021 se registraron, en promedio, 7.844.073 accesos a internet fijos. Esto significó un aumento de 2,3% respecto al cuarto trimestre de 2020. Por otro lado, los accesos fijos residenciales crecieron 2,7% sumando un total de 7.416.507; y los accesos fijos de organizaciones totalizaron 427.566, con una caída de 3,2%.

En cuanto a los accesos a internet móviles, en el trimestre bajo análisis, se contabilizaron en promedio 34.289.455 accesos, lo que implicó una suba del 6,5% respecto al mismo trimestre del año anterior. Los accesos móviles residenciales tuvieron una variación positiva de 7,7% y alcanzaron los 30.751.803; y los correspondientes a organizaciones sumaron 3.537.652 y acumularon una baja de 2,9%.

Podemos estimar que las bajas correspondientes a las organizaciones, puede surgir en gran medida debido a la implementación del home office.

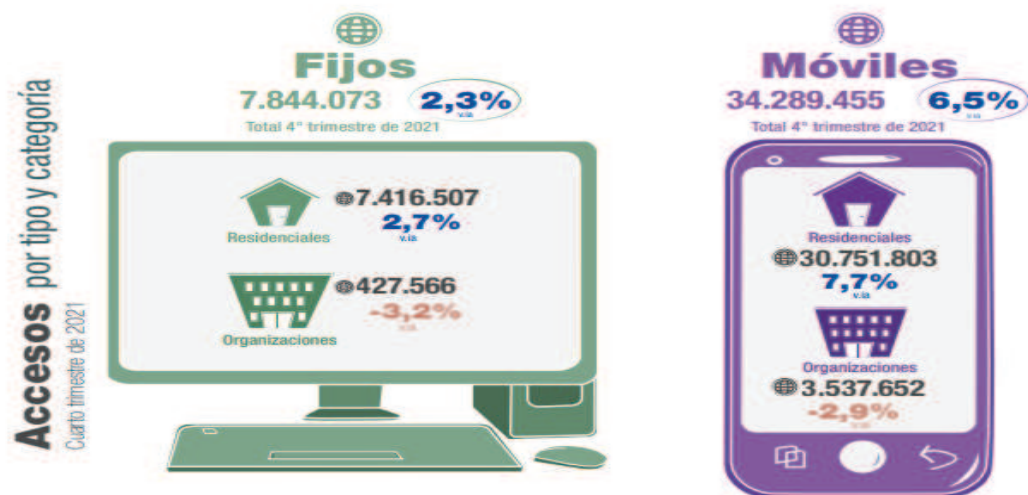


Ilustración 1 - Accesos a internet por tipo y categoría.

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas Económicas. Dirección de Estadísticas de Comercio y Servicios.

En comparación con el 2020, los accesos a internet y móviles:

Cuadro 1. Accesos a internet por tipo de acceso y categoría. Cuarto trimestre de 2020 y 2021

Periodo	Total	Variación interanual	Residenciales	Variación interanual	Organizaciones	Variación interanual
		%		%		%
Accesos fijos						
Cuarto trimestre 2020*	7.665.381	///	7.223.835	///	441.546	///
Cuarto trimestre 2021*	7.844.073	2,3	7.416.507	2,7	427.566	-3,2
Accesos móviles						
Cuarto trimestre 2020*	32.187.188	///	28.542.536	///	3.644.652	///
Cuarto trimestre 2021*	34.289.455	6,5	30.751.803	7,7	3.537.652	-2,9

Ilustración 2 - Accesos a internet 2020/2021.

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas Económicas. Dirección de Estadísticas de Comercio y Servicios

Además, el 90% de los hogares urbanos de la Argentina tiene acceso a internet y el 63,8% a computadoras, según el módulo de acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación (MAUTIC) se llevó a cabo en el marco de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) durante el cuarto trimestre de 2020.



Ilustración 3 - Accesos a computadora e internet.

Fuente: INDEC. Encuesta Permanente de Hogares.

En un contexto de crisis mundial, Argentina resultó ser el país de Latinoamérica con mayor tasa de penetración de internet, es decir, que gran parte de la población está conectada. Por lo cual, los medios de ventas digitales resultan una manera eficiente de llegar a los consumidores y no quedar fuera del mercado actual.

2. CAPÍTULO II: COMERCIO DIGITAL.

2.1 ANTECEDENTES:

Podemos mencionar el origen del comercio digital entre los años 1980 y 1990. En donde el internet evolucionó a gran escala, con tecnologías cada vez más innovadoras que lo convertían en algo cómodo para la gente.

En 1982 se surge “Boston Computer Exchange”, la primera empresa de comercio electrónico del mundo que dominó el comercio electrónico de computadoras usadas en los EE. UU. Durante esa década. Ya estaba en funcionamiento antes de que el internet esté disponible para el público en general.

En el año 1983 se decidió cambiar el protocolo con el que contaba la ARPANET (protocolo NCP) por el protocolo TCP/IP con la intención de conseguir una comunicación con máquinas o redes fuera de la ARPANET. Este hecho marca lo que hoy día conocemos como Internet.

Se establece una primera “ola” del comercio digital, principalmente estadounidense. Y una segunda “ola” de carácter internacional. El origen del comercio digital como una forma de hacer negocios data para fines de los años 1990, principios del 2000. El caso Amazon fue un antes y un después en el comercio digital.

El comercio digital también fue apoyado por el consumo exponencial de dispositivos electrónicos como celulares, tablets y computadoras.

En Argentina en 1999 se creó el CACE (Cámara Argentina de comercio electrónico), una asociación civil sin fines de lucro que tiene como objetivo divulgar y promover el uso de las nuevas tecnologías aplicadas a la economía digital en emprendedores, pymes y empresas; impulsando el desarrollo sostenido del país y todas sus regiones. Desde el 2010 realizan el Estudio Anual de Comercio Electrónico con los cuales se logra conocer y comprender la situación del comercio electrónico en Argentina.

A su vez, hace 23 años, en Buenos Aires nació lo que hoy todos conocemos como “MercadoLibre”, que, si bien en un comienzo era un sitio web de subastas, el proyecto buscaba revolucionar el comercio de América Latina a través de la tecnología, democratizando el comercio digital y los servicios financieros en la región para transformar la vida de millones de personas.

2.2 CONCEPTOS INTRODUCTORIOS:

Definiremos al comercio electrónico o e-commerce como la compraventa de productos y servicios realizada a través de la red de internet. En la actualidad, puede llevarse a cabo a través de páginas web, correo electrónico, redes sociales y aplicaciones. Incluye desde la generación de demanda hasta la obtención del producto por parte del cliente. La única etapa en el mundo físico es la logística de entregar los pedidos a los compradores.

Además de los procesos de compra, el comercio electrónico se basa principalmente en la difusión y promoción de productos o servicios ya que ambos pueden venderse online a través del marketing digital.

No hay limitaciones para los tipos de organizaciones que pueden vender a través de estos medios, puede ser utilizado desde pequeños emprendedores hasta grandes empresas.

Lo más atractivo de estos tipos de comercios es que se pueden realizar desde la comodidad del hogar, en cualquier horario, accediendo a productos y servicios de manera rápida. No solo a nivel nacional, sino también internacional.

2.3 TIPOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO:

Cada vez hay más formas de vender digitalmente, surgiendo nuevas relaciones que antes eran impensadas. En este sentido, podemos distinguir hasta 7 tipos de comercio electrónico:

1. **Comercio electrónico B2C**, en el cual, la empresa vende directamente a un consumidor final (business to consumer). Es el caso más conocido de comercio electrónico, donde la empresa utiliza este canal para atraer únicamente al consumidor final. Principalmente se orienta a satisfacer la necesidad del cliente, por lo cual, el servicio de atención debe ser primordial. Las tiendas online y los Marketplace entran en esta categoría, tales como MercadoLibre, Amazon, Netflix, Spotify o que vendan al por menor.

2. **Comercio electrónico B2B**, donde se realizan transacciones empresa a empresa (business to business). Por ejemplo, muchas organizaciones realizan el suministro de insumos a través de compras electrónicas a sus proveedores, que han desarrollado páginas web o aplicaciones adecuadas. Plataformas para crear y gestionar tiendas online, como es el caso de Tiendanube.
3. **Comercio electrónico C2B**, consumidor a negocio (consumer to business), refiriéndose a aquellas transacciones en las que consumidores o profesionales ofrecen sus servicios de manera independiente a las empresas. Se ha vuelto cada vez más común, debido al uso de blogs, redes sociales, videos o podcast.

Por ejemplo, un influencer que recibe una comisión por cada persona que visita un enlace publicado en una de sus redes sociales contratado por una marca.
4. **Comercio electrónico C2C**, también uno de los más tradicionales, consumidor a consumidor (consumer to consumer). Se presenta cuando el intercambio se lleva a cabo entre consumidores y no hay ningún tipo de empresa de por medio. Suele ser más informal y a precios más bajos. Puede ser por ejemplo el Marketplace de Facebook, eBay, o Airbnb.
5. **Comercio electrónico G2C**, gobierno a consumidor (Government to Consumer) en las cuales se realizan transacciones digitales entre gobiernos o administraciones y consumidores, a través de portales oficiales. Por ejemplo, tramites digitales, pago de multas, pago de impuestos.
6. **Comercio electrónico B2G**, negocio a gobierno (Business to Government) en el cual una entidad del gobierno compra bienes o servicios a empresas a través del comercio electrónico. Por ejemplo, que el gobierno contrate a una agencia de diseño para las campañas.
7. Se puede establecer una séptima categoría de **comercio electrónico B2E** de negocio a empleado (Business to Employee) las cuales hacen referencia a las compras que las empresas realizan para sus empleados. Es un tipo de estrategia sobre todo en los mercados de mucha rotación de personal. Por ejemplo, contratar medicina prepaga para sus empleados.

Además, se puede mencionar otra distinción con respecto a los procesos empresariales, los cuales podemos definir como el conjunto de actividades y transacciones lógicas, relacionadas y secuenciales que llevan a cabo las compañías. Relacionándolas con el comercio electrónico B2B Y B2C.

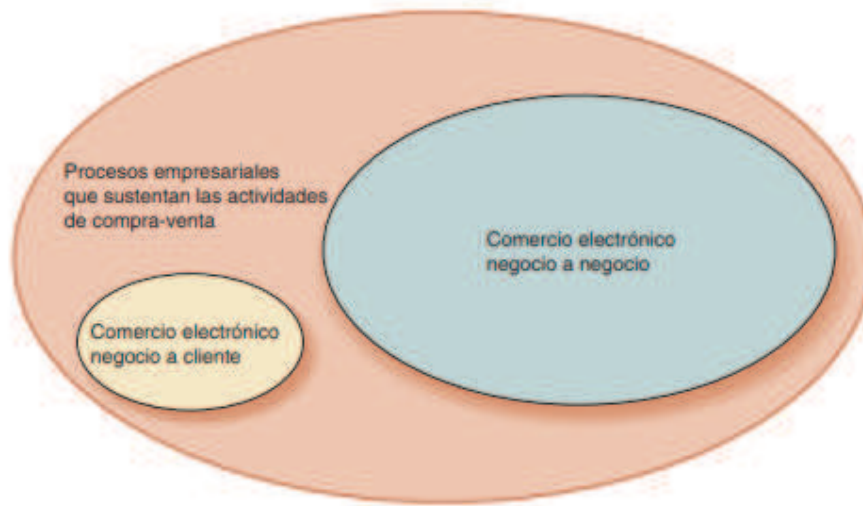


Ilustración 4 – Elementos del comercio electrónico.

FUENTE: LIBRO COMERCIO ELECTRONICO – GARY P. SCHNEIDER

La figura representa las tres dimensiones del comercio electrónico previamente mencionadas, las cuales son sustentadas principalmente por los procesos empresariales.

Como podemos observar, no es necesario que la venta se efectúe directamente de empresa a consumidor final, sino que cada vez se encuentran más relaciones comerciales que pueden realizarse a través de la digitalización.

2.4 COMERCIO DIGITAL EN LA ACTUALIDAD:

Para mayor claridad, se analizará el comercio digital actual desde el lado de la demanda (los compradores) y desde el lado de la oferta (los vendedores) en la actualidad.

2.4.1 DEMANDA:

2.4.1.1 TOTAL, DE COMPRADORES:

El total de compradores en Argentina, según datos del CACE, son un total 20.742.655, de los cuales 684.459 se incorporaron en el 2021. Estudio que se realiza desde el año 2010 y que fue creciendo año tras año.

2.4.1.2 PRINCIPALES CONSUMOS:

Más allá de la cantidad de compradores que hay en el mercado digital, resulta importante cuestionarse ¿Qué consumen los compradores argentinos?

Según el ranking del 2021 del informe CACE, los compradores argentinos consumen principalmente indumentaria deportiva, indumentaria no deportiva y alimentos. Resultan los mismos que en el 2020.

Si analizamos detalladamente el cuadro siguiente, se pueden observar los rankings de cada rubro por año. Podemos sugerir que muchos de estos consumos están directamente relacionados con el contexto social de cada año, teniendo en cuenta la pandemia del 2020. Por ejemplo, en el 2020, el consumo de entradas a espectáculos y eventos estaba en el puesto N°22, mientras que en el 2019 ocupaba el segundo lugar. En sentido contrario, se observa un crecimiento en educación virtual, cuando en el 2019 estaba en el puesto N°26.



Ilustración 5 – Principales consumos digitales.

FUENTE: INFORME ANUAL DE COMERCIO ELECTRÓNICO CACE 2021.

2.4.1.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS:

Podemos distinguir las siguientes ventajas y desventajas de la compra digital para los compradores, según los datos estadísticos del informe anual del CACE.



Ilustración 6 – Ventajas y desventajas de la compra digital.

Fuente: elaboración propia.

2.4.1.4 PRINCIPALES MEDIOS DE CONSUMO:

Desde el sentido de la tecnología, podemos distinguir los principales dispositivos por los cuales consume la población argentina. Según los datos de la CACE, hay una tendencia observada en los últimos años la cual mantiene en aumento la búsqueda Mobile, mientras que disminuye la Desktop.

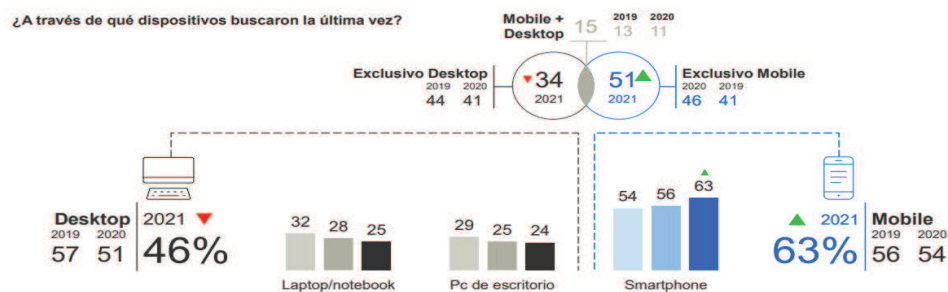


Ilustración 7 – Dispositivos de búsqueda.

FUENTE: INFORME ANUAL DE COMERCIO ELECTRÓNICO CACE 2021.

Sin distinción sobre que dispositivo utilizan, podemos mencionar además que medios utilizan principalmente para buscar sus posibles compras:

1. Buscador de páginas web (Google).
2. Aplicaciones o sitios de Marketplace.
3. Aplicaciones o sitios web de los fabricantes o marcas.
4. Redes sociales de los fabricantes o marcas.
5. Sitios especializados como foros o reseñas.
6. Consulta online con familiares o amigos.
7. Sitio web o aplicación de minorista / tienda multimarca.
8. Reviews audiovisuales (YouTube).
9. Redes sociales de influencers.

Los compradores buscan principalmente precio y promociones, información del producto e información de la tienda. Aunque el comprador online no entra al canal en búsqueda de mejores precios que el canal offline, una vez que inicia la búsqueda, compara principalmente precios.

Al momento de gestionar la compra, en el 2021 por primera vez, los consumidores que optaron en mayor medida por realizarla a través de su Mobile.



Ilustración 8 – Desktop vs Mobile.

FUENTE: INFORME ANUAL DE COMERCIO ELECTRÓNICO CACE 2021.

2.4.2 OFERTA:

2.4.2.1 TOTAL, DE VENDEDORES:

Desde el lado de la oferta, según el estudio de la Cámara Argentina de Comercio (CAC) se observa que el 63% de las empresas consultadas disponen de un sitio web propio y el 33% realiza ventas a través de Marketplace.

2.4.2.2 FACTURACIÓN:

Es importante mencionar, más allá del crecimiento en vendedores, cuánto facturaron las empresas por sus ventas a través de comercio electrónico en el 2021. El total de facturación fue de un billón quinientos veinte mil millones de pesos, registrando un crecimiento del 68% vs 2020.

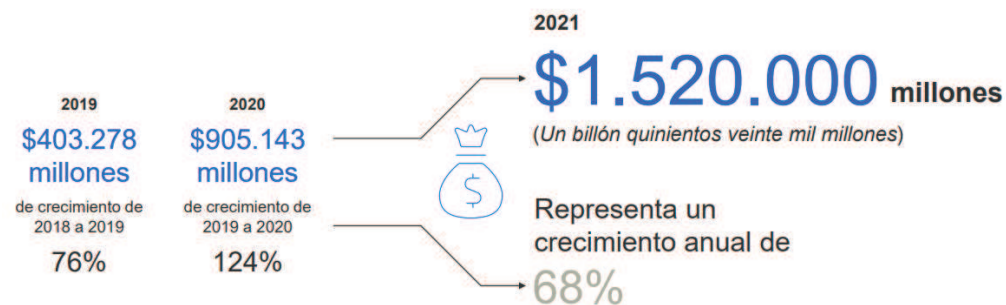


Ilustración 9 – Facturación comercio electrónico 2021.

FUENTE: INFORME ANUAL DE COMERCIO ELECTRÓNICO CACE 2021.

Se debe considerar que la inflación anual para el 2021 fue de un 51% aproximadamente, para poder comprender un crecimiento real.

Sin embargo, en cantidad de productos, se establece un total de 381 millones de productos vendidos. En 2020 la cantidad fue de 251 millones, generando así un 52% más de ventas en cantidad de productos. Los principales rubros que impulsaron este crecimiento fueron alimentos, bebidas, artículos de limpieza, cosmética, perfumería, indumentaria, pasajes y turismo.

2.4.2.3 ESTRUCTURA DE LA TIENDA E-COMMERCE:

Ya mencionamos cuántos son y cuánto vendieron, pero es relevante saber ¿Cómo son las estructuras de las tiendas e-commerce?

Por tamaño de empresa, según el informe del CACE en el 2021, se pueden establecer los siguientes parámetros:

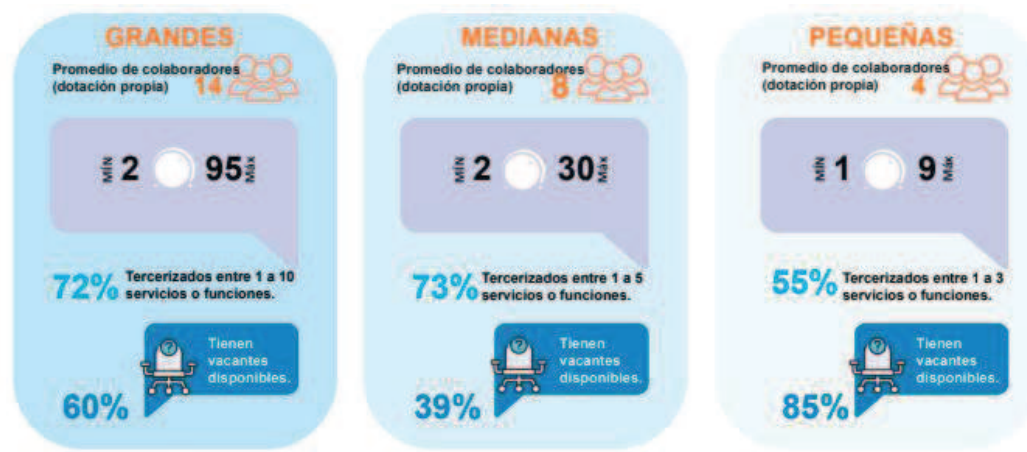


Ilustración 10 – Estructura de la tienda electrónica.

FUENTE: INFORME ANUAL DE TALENTOS CACE 2021.

Se puede observar, que, a mayor tamaño de la organización, son más los servicios que se terciarizan y más los colaboradores necesarios.

Funciones indispensables:

Principalmente de proveedores externos:

- Diseño.
- Comunicación.
- Marketing.
- Business Intellingence.
- Sistemas.
- Tecnología.
- Logística.
- Expedición.

Principalmente por áreas propias de la empresa:

- Ventas.
- Servicio al cliente.

El área de e-commerce de las empresas en Argentina está en expansión. En el 2021, 6 de cada 10 empresas reasignó o incorporó empleados para dicho canal.

En relación con el 2020, las empresas aumentaron un 2% de su total de empleados para corresponder al área de comercio digital.



Ilustración 11 – Empleados en área e-commerce.

FUENTE: INFORME ANUAL DE COMERCIO ELECTRÓNICO CACE 2021.

Año tras año se fue observando un aumento en el porcentaje de empleados que están destinados al área del e-commerce del total de la empresa. Dónde se encuentra el mayor porcentaje es en la parte operativa/administrativa, quienes ejecutan efectivamente la compra.

Se puede destacar también que la mayoría de las empresas optan por dejar el área de ventas y servicio al cliente por su cuenta y no tercerizarlo.

2.4.2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS:

Desde el lado del vendedor, se pueden identificar las siguientes ventajas y desventajas de vender online.

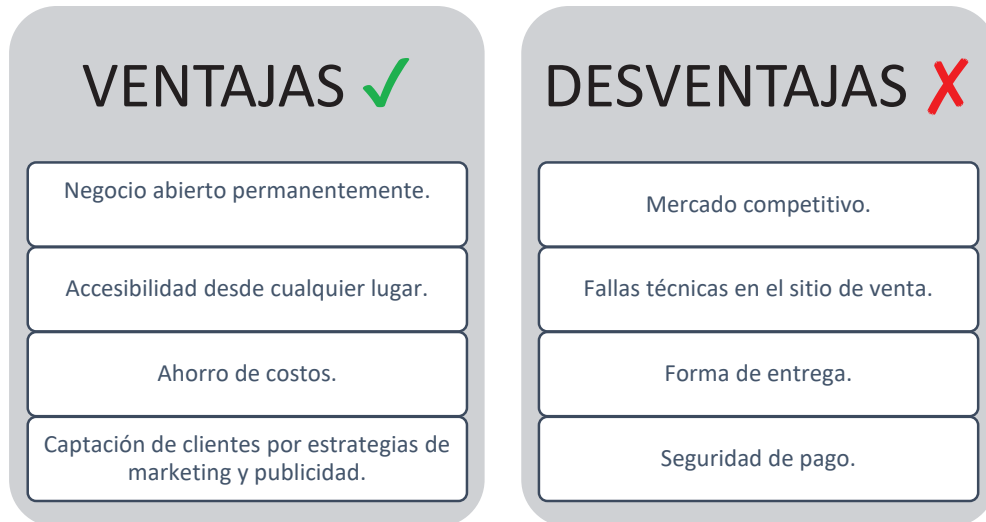


Ilustración 12 – Ventajas y desventajas de la venta digital

Fuente: elaboración propia.

2.4.2.5 PRINCIPALES MEDIOS DE VENTA:

Para poder efectuar la orden del producto, tener stocks, catálogo, pedidos y realizar toda la gestión que implica la venta digital, las empresas deben optar por utilizar por diversos medios, entre los cuales podemos encontrar: Marketplace, plataformas SaaS, open source, subastas, redes sociales, páginas de descuentos.

2.4.2.5.1 MARKETPLACE:

Mercado general, como el más utilizado en Argentina, MercadoLibre, o Amazon a nivel mundial. Estos medios de venta resultan atractivos para la mayoría de las personas. Poseen credibilidad debido a la reputación que poseen en el mercado. Además, pueden ver más de un producto a la vez, de diversas categorías. Suelen cobrar una comisión por las ventas en esta plataforma.

La desventaja es que no se logra imagen de marca, debido a que los productos se los termina conociendo como si fueran de la plataforma en sí.

2.4.2.5.2 PLATAFORMAS SAAS:

Software como servicio, es una forma de poner a disposición softwares y soluciones de tecnología por medio de la internet. Por lo cual, la principal ventaja es que es una solución para crear una tienda online que no necesita de conocimientos técnicos ni experiencia previa para poder usarlo. Las más habituales son Tienda nube, Empretienda, Shopify.

2.4.2.5.3 OPEN SOURCE:

Software de código abierto. Es decir, un software de suscripción que está disponible para varias compañías. Sin embargo, se accede a él por descarga y no en la nube como en el SAAS. La personalización del sitio, la integración y el mantenimiento de la corren a cargo de la empresa o de un profesional con conocimientos en tecnología, lo que genera costos adicionales. Algunas plataformas de este estilo son: nopCommerce, Magento, WooCommerce. Son viables si hay volúmenes de negocios.

2.4.2.5.4 SUBASTAS:

Este tipo de mercado se diferencia porque su enfoque en general es la subasta. Por lo general se utiliza para vender productos con cierta exclusividad, coleccionables o reliquias. Se puede obtener grandes ganancias. Los sitios más comunes son EBay o Deremate.

2.4.2.5.5 REDES SOCIALES:

Si bien el principal foco de éstas es captar clientes a través de publicidades, muchos empresarios o pequeñas empresas optan por estos medios de ventas. Los más utilizados en este tipo de mercados son Facebook e Instagram.

2.4.2.5.6 PÁGINAS DE DESCUENTOS:

Otro tipo de mercado, no tan común, son las páginas de ofertas. Como, por ejemplo, Groupon y ClubCupon. Resulta beneficioso para lograr alcance y conocimiento de la marca. La página cobra una comisión.

2.5 LAS GRANDES EMPRESAS SON DIGITALES:

En la actualidad, la concentración de la demanda está puesta en empresas digitales, quienes a raíz de esto son las que imponen las reglas del juego. Por lo cual, son los protagonistas de la revolución digital.

Para la mayoría de las actividades cotidianas hay un medio digital que lo facilite.

ANTES		AHORA	
RADIO		SPOTIFY	
VIDEOCLUB		NETFLIX	
DIARIO		TWITTER	
MAPA		GOOGLE MAPS	
ÁLBUMES DE FOTOS		GOOGLE DRIVE	
CARTA		OUTLOOK	
ENCICLOPEDIAS		WIKIPEDIA	
TELÉFONO		AUDIO DE WHATSAPP	
TAXI		UBER	
DELIVERY TRADICIONAL		PEDIDOS YA	
ENTREGA DE CV PERSONAL		LINKEDIN	

Ilustración 13 – Actividades tradicionales vs aplicaciones.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

A través del cuadro realizado, se puede visualizar cómo en las últimas décadas se fueron transformando los dispositivos y actividades. Se puede observar que hay una gran cantidad de aplicaciones que reemplazan los medios anteriores, teniendo prácticamente la misma funcionalidad. Además, es importante destacar, que hoy en día disponemos de ello a través de un solo dispositivo, el celular, donde tenemos acceso a todo.

2.5.1 EMPRESAS MEJORES VALUADAS:

Para continuar afirmando lo mencionado previamente, podemos analizar a las empresas desde el lado de su capitalización.

Según el estudio “Global Top 100 companies by market capitalisation” del 2021 de la consultora PwC, entre las primeras 10 empresas más valiosas se encuentran: APPLE INC, MICROSOFT CORP, AMAZON.COM INC, ALPHABET INC, FACEBOOK INC, TENCENT, ALIBABA GRP. Todas estas empresas están relacionadas a los medios digitales

Rank	Company name	Location	Sector	31 March 2021		31 March 2020	
				Rank +/- (VS Mar 2020)	Market capitalisation (\$bn)	Rank	Market capitalisation (\$bn)
1	APPLE INC	United States	Technology	2	2,051	3	1,113
2	SAUDI ARAMCO	Saudi Arabia	Energy	-1	1,920	1	1,602
3	MICROSOFT CORP	United States	Technology	-1	1,778	2	1,200
4	AMAZON.COM INC	United States	Consumer Discretionary	0	1,558	4	971
5	ALPHABET INC	United States	Technology	0	1,393	5	799
6	FACEBOOK INC	United States	Technology	1	838	7	475
7	TENCENT	China	Technology	1	753	8	469
8	TESLA INC	United States	Consumer Discretionary	75	641	83	96
9	ALIBABA GRP	China	Consumer Discretionary	-3	615	6	522
10	BERKSHIRE HATHAWAY	United States	Financials	-1	588	9	443

Ilustración 14 – Empresas mejores valuadas.
FUENTE: Global Top 100 companies by market capitalisation 2021, PWC.

Dicho informe resulta que el sector de tecnología es el mayor en términos de capitalización del mercado, alcanzando los u\$s10,5 billones.

Las empresas de tecnología líderes obtuvieron un incremento de 71% en comparación con su valor a marzo de 2020, encabezadas por Apple, Microsoft, Alphabet y Facebook.

En la actualidad, las empresas más valiosas en su mayoría están relacionadas a lo digital. El cambio es más rápido que nunca y afecta a todos.

2.5.2 EMPRESAS UNICORNIO:

Además de las mejores valuadas, podemos distinguir otro tipo de empresas que están en gran crecimiento, seguramente han escuchado a las denominadas “empresas unicornios”.

Todos los mercados son mercados de información. A partir de allí surgen estas empresas llamadas “unicornios” por cómo operan y hacen su magia. Llegaron a estar donde están sin tener nada suyo en venta. Para ser categorizada de esta forma, deben llegar a obtener una valoración de 1.000 millones de dólares.



Ilustración 15 – Empresas unicornio.

FUENTE: Taller de transformación digital. G2ROCKET.

En este sentido, podemos observar empresas como Uber que no tienen vehículos, creadores de contenido como Facebook que no generan contenidos, gigantes tiendas de internet como Alibaba que no tienen productos, inmobiliarias como Airbnb que no tienen casas. En la actualidad, muchas de las empresas que menos tienen son las que están mejor valuadas.

Este tipo de organizaciones logran rentabilizar al máximo por activos que no poseen. Simplemente actuando como intermediario y facilitando transacciones.

En el 2021, en América Latina, un total de 18 startups se convirtieron el año pasado en unicornio. Un tercio de estos nuevos unicornios superó los US\$1.000 millones al cierre del año. Del total, la mitad resultan ser de empresas brasileñas. México con cinco, Argentina tres y Chile uno.

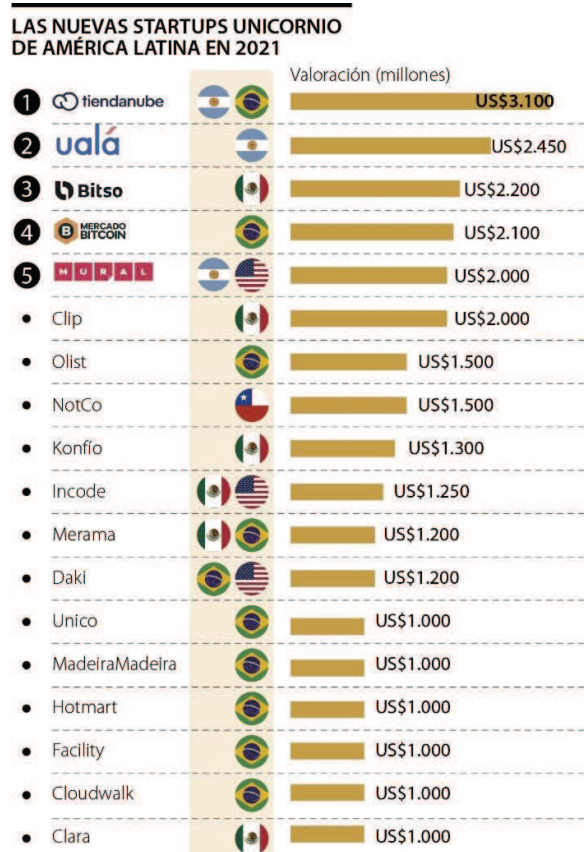


Ilustración 16 – Nuevas empresas unicornio en América Latina 2021.

FUENTE: Sling Hub/Labs/CBInsights/Statista Gráfico: LR, VT

Antes que existiese el internet, no se podía imaginar que una empresa que no posea productos ni servicios pudiera ser rentable. Sin embargo, en la actualidad, se ha demostrado que no necesitan ser dueñas de los activos más importantes de la industria para ser considerada una empresa valiosa.

3. CAPÍTULO III: LAS ORGANIZACIONES Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

3.1 CONCEPTOS INTRODUCTORIOS:

Para poder abordar los siguientes análisis, es necesario comenzar por definir el concepto de organización. Las organizaciones como tales son conjuntos de personas trabajando juntas, en el sentido de alcanzar propósitos y objetivos comunes. Las mismas, se encuentran en un ambiente, y son influenciadas por variables endógenas y variables exógenas.

Las constantes innovaciones tecnológicas, conllevan a que las organizaciones deban implementar estrategias para poder adaptarse. Lo cual, no suele ser tarea fácil, cada organización tiene su propia cultura.

Cuando se habla de cambio organizacional, se refiere a las estrategias que deben implementarse cuando se detecta la necesidad de un cambio, a fines lógicos de mejorar las condiciones actuales.

Estos tipos de cambios pueden referirse a:

- **Cambios en la estructura organizacional:** es decir, al organigrama de la empresa, rediseño en la organización, nueva configuración.
- **Cambios en la tecnología:** nuevos equipos, procesos, rediseñando el flujo de trabajo.
- **Cambios en los productos o servicios:** rediseño de la actividad cotidiana de la empresa, nuevos potenciales clientes.
- **Cambios en la cultura organizacional:** nuevas actitudes, hábitos, expectativas, mentalidades, resultados.

Premisas necesarias para el cambio:

- ¿Estamos convencidos de la necesidad del cambio?
- Malos resultados traerán un cambio sin convicción.
- Existe una excepción: cuando se está muy mal, cualquier cosa que se haga dará un logro.
- ¿Existen los recursos necesarios para iniciar el proceso de cambio?

3.2 RESISTENCIA AL CAMBIO:

Podemos observar diversas razones para la resistencia al cambio en las organizaciones. Desde el lado de los socios o gerentes, suele estar ligado principalmente a la cultura o a la incertidumbre financiera. Pero desde el lado de los empleados, en términos generales, se pueden establecer las más comunes:

- Falta de motivación para el cambio.
- Pérdida de poder.
- Mala y pobre información.
- Miedo a lo desconocido.
- Pérdida de seguridad.
- Pocos recursos.

Las resistencias son propias de cada organización y es necesario poder distinguirlas para implementar estrategias acordes.

3.3 COMO SUPERAR LA RESISTENCIA:

En primer lugar, considero que lo ideal sería anticiparse con estrategias para evitar la resistencia al cambio, fomentando una organización con capacidad de adaptación. Comenzando por quienes lideran, promuevan la innovación, la flexibilidad y la colaboración.

Pero, si la resistencia ya se presentó, existen diversas técnicas que se pueden utilizar. Pueden ser:

- Fomentar la educación y la comunicación entre las partes de la empresa.
- Promover la participación, teniendo en cuenta la opinión del equipo.
- Generar compromiso, a través de un clima agradable de trabajo.
- Asegurar la capacitación necesaria para el cambio, para evitar la inseguridad de quienes lo lleven a cabo.
- Compartir los resultados obtenidos a partir de ello.

Debemos comprender que sin cambio no hay innovación, y sin innovación, prácticamente no habría futuro.

3.4 CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA ACTUALIDAD:

En la actualidad, el cambio ejerce tanta presión que se le debe prestar atención, su ritmo es tan acelerado que un retraso puede conllevar a ser costoso y hasta desastroso. Compañías y gobiernos pueden llegar a la quiebra porque no han logrado adaptarse o porque lo han hecho muy lentamente.

Lo que se sugiere es implementar estrategias que se desarrollen al mismo ritmo que ejerce la sociedad actual. Para lograrlo, se debe responder a las interrogantes:

- ¿Por qué cambiar?
- ¿Para qué cambiar?
- ¿Cuál es la dirección del cambio?
- La gestión del cambio debe basarse principalmente en el recurso humano.

A mi criterio, desde el punto de vista de comportamiento organizacional, considero que es necesario trabajar en la capacidad de adaptación. Tanto desde el lado de los empleados, que son lo más valioso que posee una organización y quienes en conclusión terminaran llevando a cabo los cambios propuestos. Como desde el lado de los líderes de la organización, quienes debe impulsar las prácticas y procesos a cambiar, aprovechando las capacidades de sus empleados.

3.5 METODOLOGÍAS ÁGILES DE TRABAJO:

En relación con el ritmo actual previamente mencionado, a las empresas que opten por el cambio digital, es recomendable que incluyan y desarrollen metodologías ágiles de trabajo.

La definición de la metodología ágil es en realidad un proceso iterativo, probar, hacer, errar, seguir. Es un conjunto de metodologías distintas en las que se trabaja por tareas y períodos de tiempo, llamados sprints. Cada tarea evoluciona por retroalimentación.

Esta metodología surge con el desarrollo de la tecnología, principalmente del software. La clave para comprender su importancia es la retroalimentación, o también conocido como “feedback”.

A través de esta metodología se puede hacer y obtener una respuesta, por lo cual permite ir analizando durante el proceso que es lo que funciona, que no, cuáles son los inconvenientes, hacia donde fluye, etc.

Mediante el feedback se obtiene información nueva constantemente, permitiendo agilizar los procesos, las tareas y el desarrollo de lo que se necesite. No solo se busca agilizar, sino también poder detectar la necesidad del cambio y tomar nuevos rumbos de ser necesario.

Se trata en sí de un trabajo multidisciplinario en el que la toma de decisiones es un proceso en conjunto con todo el equipo, que se organiza de manera eficiente para planificar y desarrollar el flujo de trabajo. De esta forma, el proyecto se divide en pequeñas partes.

En esta metodología no hay estancamiento, hay flexibilidad, evolución, inmediatez, resolución. Por lo cual, se puede observar un incremento en la productividad, reducción de costos, eficacia en el desarrollo de los proyectos.

3.5.1 SCRUM:

Un tipo de metodología ágil es el SCRUM. Es un método de trabajo colaborativo, deben aplicarse buenas prácticas para obtener los mejores resultados.

Es una metodología que consiste en un conjunto de prácticas y roles que conllevan a realizar entregas de tareas regulares prioritarias y destinadas a alcanzar la meta principal.

Lo que se prioriza es el trabajo de acuerdo con las necesidades, diseñado para adaptarse a los cambios que surjan.

3.5.1.1 PILARES FUNDAMENTALES:

La esencia de la metodología scrum se basa en tres pilares fundamentales:

- **Transparencia:** Toda la información debe estar al alcance del equipo, tanto la previa como la que se vaya generando a lo largo del desarrollo.

- **Inspección:** Se inspecciona el progreso de cada proyecto, donde se puedan resolver dudas.
- **Adaptación:** Resulta el pilar más importante porque es el que permite que se vayan modificando y ajustando las necesidades que van surgiendo. Es clave para el éxito del proyecto.

Debido a la importancia en el desarrollo del proyecto, es indispensable que en ningún momento se pierdan de vista los valores del Scrum.

Esta metodología está indicada principalmente para proyectos con entornos complejos, donde se requieran obtener resultados y análisis pronto. Es ideal para atraer innovación, productividad y flexibilidad a las organizaciones.

Funciona para que las organizaciones puedan responder ante las exigencias del mercado, especialmente si son impulsados por la competencia o por la alta rotación de personal.

3.5.1.2 ROLES:

Esta metodología posee con roles específicos, los cuales son indispensables para todo el proceso:

- **Product Owner:** Es decir, el dueño del producto. Es la persona encargada de transmitir los requerimientos y objetivos. Trabaja con las partes interesadas, los usuarios finales y el equipo de Scrum.
- **Scrum Master:** Es el líder del proyecto. Se encarga de que las tareas y los tiempos se cumplan superando los obstáculos que se presenten.
- **Development Team Members:** Son los miembros del equipo de desarrollo, encargados de la programación y ejecución del proyecto. Realizan las tareas establecidas.

3.5.1.3 HERRAMIENTAS:

Las principales herramientas dentro de esta metodología son Product Backlog y Sprint Backlog.

El Product Backlog (o pila del producto) es el listado de las tareas que se pretenden llevar a cabo durante el proyecto, deben estar visibles para todo el equipo para poder tener una visión panorámica de lo que se pretende realizar.

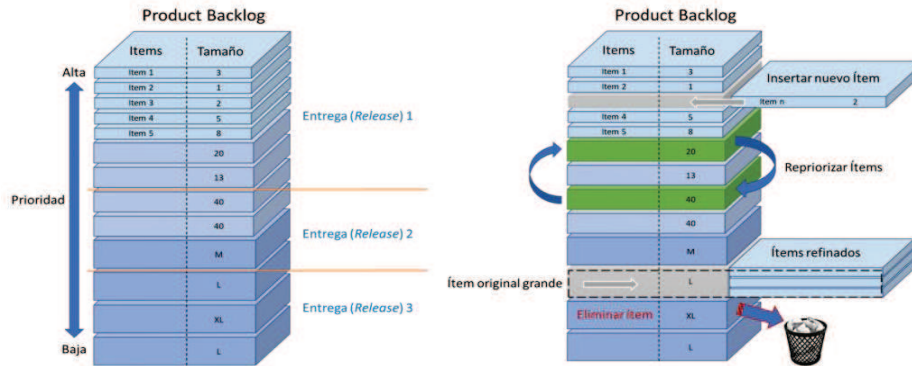


Ilustración 17 - Product Backlog – Estimado, priorizado y vivo
 FUENTE: <https://muyagile.com/product-backlog-y-sprint-backlog/>

Sprint Backlog es lo que contiene todo el trabajo que el equipo del desarrollo se compromete a llevar a cabo dentro de un Sprint. Permite visualizar todo el trabajo.

Sprint Backlog			
Producto	Pendiente	En Progreso	Finalizado
Web de Compra de Libros			
Nº Sprint: 04	Historia #1	Tarea 1.2 Tarea 1.3	Tarea 1.1 Tarea 1.4
Objetivo del Sprint			Historia #2 Tarea 2.2 Tarea 2.1 Tarea 2.3
El objetivo de este Sprint es que el usuario pueda completar una búsqueda de libros por autor y ordenarla por precio de compra ascendente y descendente, así como por año de publicación.	Historia #3 Tarea 3.5	Tarea 3.3 Tarea 3.4	Tarea 3.1 Tarea 3.2
	Tarea Técnica #04 Subtarea 4.1	Subtarea 4.2	
	Spike #1 Bug 001 Bug 012 Bug 005		

Ilustración 18 - Sprint Backlog.

FUENTE: <https://muyagile.com/product-backlog-y-sprint-backlog/>

3.5.1.4 ETAPAS:

Para llevar a cabo todo el proceso de la metodología scrum, se puede diferenciar claramente en las siguientes etapas:

- **Sprint:** Se presentan los objetivos y requisitos del proyecto, se establecen las prioridades para que se agrupen en iteraciones y entregas. Es el ADN del Scrum, es donde se definen las demás etapas. Suele durar 1 mes.
- **Sprint Planning:** es en donde el equipo de determina las tareas a realizar, y los objetivos generales del sprint. Se estima que dura 8 horas.
- **Daily Meeting:** Son las reuniones diarias del equipo, en las que se responde ¿Qué se hizo? ¿Qué se hará? ¿Qué problemas surgieron? Tienen una duración de 15 minutos.
- **Sprint Review:** Es una reunión donde se expone el trabajo realizado y se expresan las adaptaciones necesarias. Suele durar 4 horas.
- **Sprint Retrospective:** en la revisión retrospectiva, el equipo analiza la forma en la que ha trabajado. Tiene una duración de 3 horas.

3.5.1.5 BENEFICIOS:

Existen muchas razones para implementar esta metodología, los principales beneficios son:

- Fomenta la motivación y compromiso del equipo.
- Logra mayor productividad.
- Promueve autonomía y autoorganización.
- Brinda mayor flexibilidad al cambio.
- Resultados anticipados.

3.5.1.6 RIESGOS:

Sin embargo, también existen algunos riesgos o cuestiones para tener en cuenta que se deben afrontar, tales como:

- Funciona en equipos reducidos.
- Requiere una buena definición de tareas y plazos.
- El equipo debe poseer buena formación.

La metodología Scrum es reconocida mundialmente por ser prestigiosa en el sector empresarial y tener gran aceptación desde su utilización.

3.5.2 KANBAN:

El Kanban es otro tipo de metodología ágil desarrollado por Toyota en la década de 1940. El cual consiste en la organización del trabajo diario en base a un panel de tareas, reduciendo la postergación en todas las áreas de la empresa.

3.5.2.1 PROCESO:

Efectivamente es un sistema de gestión y control de inventario y flujo de piezas que utiliza pequeñas hojas de papel autoadhesivo, para así evitar la sobreproducción y que pasen en el orden adecuado.

Se basa principalmente en referencias visuales. La facilidad que provoca hace que la comunicación sea más rápida y efectiva.

Toda la metodología se apoya en el sistema de producción de extracción.

Se instalan murales visibles en la línea de producción, se usan posticks de colores y tamaños para definir las acciones completadas, las que estaban en proceso, y las que aún no.

3.5.2.2 TIPOS:

Podemos diferenciar en dos al modelo de Kanban, el de producción y el de movimiento.

En el Kanban de producción, los murales o el software están disponibles para todas las personas que realizan tareas de producción. Se pueden dividir en tres etapas:

- Tareas por realizar (To do).
- Tareas en proceso (Doing).
- Tareas completadas (Done).

En el de movimiento, se utiliza para comunicar a los sectores sobre el momento para realizar una tarea o cuando debe esperar para la siguiente fase de producción.

3.5.2.3 BENEFICIOS:

Es una metodología que existe hace varios años y si bien se ha ido modificando, se sigue utilizando en la actualidad por presentar diversos beneficios, los principales que podemos mencionar son:

- Los empleados están más activos.
- Reduce el tiempo de ejecución de procesos.
- Cumplir tiempos de entrega.
- Distribución de tareas.
- Es claro, simple y fácil de aplicar.
- Elimina actividades innecesarias.

3.5.2.4 RIESGOS:

Como todo cambio o proceso a implementar, siempre hay consideraciones para tener en cuenta, los principales riesgos detectados son:

- Para unidades grandes implica un costo alto.
- Es limitado al número de tareas.
- No es óptimo para todo tipo de proyectos.
- No permite anticipar a aumentos en la demanda.

3.5.3 CONCLUSIONES:

Si bien ambas metodologías tienen similitudes y su finalidad es la misma, optimizar los procesos de trabajo, hay algunas características que las diferencian. En la metodología Scrum los roles están claramente definidos, así como sus tiempos y etapas, mientras que en Kanban no es imprescindible la asignación de roles ni se poseen tiempos establecidos.

La elección puede depender del tipo de proyecto a realizar, aunque no es necesario optar por una o por la otra, sino que también pueden combinarse para maximizar el resultado del proyecto.

3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Para poder estar alineados con la velocidad que exige el mercado, es necesario poseer un modelo organizacional más horizontal y flexible. Las empresas necesitan reducir los desperdicios, optimizar los recursos y aumentar su eficiencia.

Podemos estimar que la organización del futuro será menos piramidal y más circular. Se destacarán por la adaptabilidad del talento, el liderazgo horizontal y los modelos más colaborativos que promuevan la innovación y el desarrollo de las capacidades de los empleados.

Las organizaciones del futuro deben poseer una estructura organizacional más ágil, para ello es necesario configurar equipos con rapidez y facilidad. Las estructuras estarán más enfocadas en trabajos y proyectos.

La organización del futuro será menos piramidal y más circular.

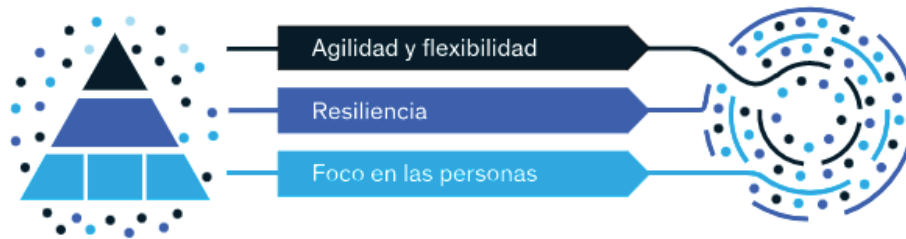


Ilustración 19 - Nueva estructura organizacional.

FUENTE: Encuesta de McKinsey sobre respuesta al COVID-19 en M&S.

En esta evolución, se pueden destacar ciertos puntos clave:

- **Los roles dentro de las organizaciones serán cambiantes:** debido a la gran cantidad de proyectos, los grupos de trabajo serán más heterogéneos. Esto significará que las funciones de los empleados deban ir cambiando para adaptarse a las necesidades.
- **La formación será constante:** las estructuras de cada organización deberán estar preparadas para brindar un entorno que favorezca que el aprendizaje de los talentos. El desarrollo de herramientas facilitadoras será muy útil.
- **Estructuras más horizontales:** debido a la necesidad de que las organizaciones sean flexibles y se puedan adaptar a los cambios conlleva en afrontar un cambio estructural. Es una tendencia en la cual, al tener personal capacitado, la mayoría de los miembros puede tomar decisiones importantes de manera rápida. Estas situaciones ya suceden en algunas PYMES, pero se espera que se continúe implementando en estructuras más grandes.
- **Cultura colaborativa:** si bien las responsabilidades de los equipos estarán definidas, la colaboración entre todos los miembros de la empresa será permanente.

- **Fin de la barrera espacio-tiempo:** el desarrollo de herramientas tecnológicas, la modalidad de trabajo remoto, permitirán que los departamentos no estén relacionados a un espacio físico. Sino que serán unidades funcionales cambiantes con capacidad de trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento.

El cambio en la estructura organizativa de las empresas es de suma importancia para la adaptación a la nueva sociedad, que exige una mayor agilidad y eficacia.

Considero que las empresas del futuro estarán definidas por la adaptabilidad del talento y el liderazgo horizontal.

4. CAPÍTULO IV: EFECTO PANDEMIA

4.1 INTRODUCCIÓN:

Como mencionamos previamente, en los últimos años el uso del comercio electrónico ha crecido exponencialmente. Pero también, es relevante destacar que, en marzo del 2020, surgió una pandemia, la cual actualmente seguimos en curso, provocada por el virus SARS-COVID19. Esto, a nivel mundial, provocó que muchos negocios se encontraran con una situación atípica, teniendo que frenar sus actividades o modificarlas de forma repentina.

Los consumidores solamente podían acceder a productos que no sean de primera necesidad a través del comercio electrónico. Lo cual, provocó que muchas organizaciones optaran por redefinirse incorporando este medio para poder abastecer a dicha demanda. En un corto período de tiempo, los pequeños negocios y empresas tuvieron que acelerar el proceso de transformación digital.

La demanda de insumos iba desde artículos de primera necesidad hasta perfumería y servicios de entretenimientos.

Además del incremento en la compraventa digital, se puede visualizar cambios en los hábitos de pago. Una tendencia que venía en crecimiento, pero que producto de la pandemia, se incrementó. Al evitar el contacto con el billete mano a mano que se convierte en una fuente de contagio, se incorporaron alternativas como los links de pago, las billeteras virtuales y los pagos con QR en plataformas virtuales.

Si bien aún no hay certeza de como evolucionaran la sociedad una vez atravesada la pandemia, se estima que el comercio digital continuará en crecimiento y llegó para quedarse.

4.2 CONSUMIDOR POST PANDEMIA:

Si bien aún no podemos hablar de una “post pandemia”, ya que actualmente seguimos en curso, si podemos mencionar que el COVID-19 logró modificar los hábitos y decisiones de los consumidores de productos y servicios.

Actualmente, eligen hacer sus compras a través de diversos canales de ventas, ya que poseen acceso a la información y las grandes fuentes de publicidad tienen un mayor peso en la decisión de compra.

4.2.1 NUEVOS HÁBITOS:

Es fundamental conocer los nuevos hábitos de los consumidores a consecuencia del COVID-19 para poder lograr acciones acordes. Se pueden distinguir los siguientes:

Los 6 comportamientos que definen la nueva realidad de las personas:



Ilustración 20 - Nuevos comportamientos de los consumidores.

FUENTE: <https://connectamericas.com/>

4.2.1.1 ADQUIRIR:

Los consumidores actuales buscan obtener la información completa y el conocimiento necesario para la adquisición de sus productos.

En la Argentina, según informes de Think with Google, las consultas sobre productos “en stock” aumentaron casi un 200% en los últimos 3 meses durante el 2020, mientras que las de “retiro en tienda” experimentaron picos históricos.

Se observa también una tendencia al acopio de productos, provocado principalmente por el miedo al desabastecimiento de estos.

4.2.1.2 DESCUBRIR:

A pesar del distanciamiento provocado por la pandemia, las personas descubrieron nuevas formas de conectarse y mantenerse comunicados, fortaleciendo sus relaciones.

Sentirse acompañado se volvió una prioridad, los consumidores buscaban la interrelación con los medios digitales, a través de por ejemplo realizar ejercicios en casa, o meditación.

4.2.1.3 ADAPTAR:

Se observaron cambios en las rutinas y horarios de los consumidores, a causa del aislamiento. Principalmente en la cultura del trabajo, educación, vida social.

Las casas se adaptaron para servir de oficina, escuela, gimnasio, lugar de reuniones. Los dispositivos electrónicos se destacaron por ser el principal medio de conexión entre la casa y el exterior.

Se destaca también un uso exponencial de aplicaciones para llamadas virtuales, tales como Zoom, Google Meets, Microsoft Teams. A su vez para delivery como Pedidos Ya, Rappi. Además, desde el lado de entretenimiento tomaron poder otras plataformas además de Netflix, como Amazon, Disney Plus, HBO Max.

4.2.1.4 PROMOVER:

Las personas procuran tener hábitos más saludables. La pandemia provocó que muchos consumidores prioricen más cuestiones relacionadas a su salud, optando por elegir productos más naturales, orgánicos, caseros, que ayuden al medioambiente.

4.2.1.5 TOMAR MEDIDAS PARA CUIDARSE:

En un contexto donde crecía la ansiedad, el aburrimiento y el miedo, los consumidores buscaban mantenerse informados sobre las medidas a implementar. Además, se comenzaron a interiorizar más en accesos tecnológicos relacionados a la salud, el cuidado, desde los más chicos hasta los más grandes. Buscan evitar aglomeraciones y priorizando lugares que cuenten con medidas de higiene.

4.2.1.6 SER CREATIVOS:

Paralelamente al cambio de su rutina y hábitos saludables, los consumidores, al pasar más tiempo en las casas logran ser más creativos. También surge debido a que hay poca disponibilidad de productos. Desde hacer manualidades, innovación en la cocina, fabricar sus propios barbijos, planificar cumpleaños o casamientos online.

El contexto del mundo cambió y los hábitos de los consumidores también. Para las organizaciones es importante conocerlos, detectarlos, para poder analizarlos, adaptarlos y lograr satisfacer las necesidades de la sociedad actual.

4.3 ORGANIZACIONES POST PANDEMIA:

La pandemia causada por el virus COVID-19 provocó que las organizaciones deban acelerar el proceso de transformación digital, optando por implementar cambios para poder sobrevivir a la situación transitada, adaptándose a una nueva realidad, a un nuevo tipo de consumidor y a ciertas limitaciones sanitarias que se deben respetar.

La mayoría de las organizaciones tuvo que realizar cambios en sus procesos productivos, comerciales, métodos de trabajo y la forma de acercamiento hacia sus grupos de interés tanto internos como externos.

Entre los cuales podemos destacar la modalidad home office, cambios en los medios de atención y en los canales de venta.

4.3.1 MODALIDAD HOME-OFFICE:

En el comienzo de la pandemia solamente quienes eran considerados esenciales podían salir de sus casas para trabajar. Por lo cual, el gran grupo restante no podía continuar con sus actividades de manera cotidiana.

Ante esta situación, surge el “boom” del teletrabajo, conocido mundialmente como “home-office”. Se comenzó a tener en cuenta para las tareas no esenciales, como una manera de continuar trabajando. Muchas empresas que se venían preparando y con la cuarenta aceleraron los tiempos de manera exponencial.

En julio de 2020, impulsado por el contexto mundial, se aprobó la ley 27.555, conocida como la “ley del teletrabajo”. La presente ley tiene por objeto establecer los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de Teletrabajo en aquellas actividades, que, por su naturaleza y particulares características, lo permitan. Los aspectos específicos se establecerán en el marco de las negociaciones colectivas. Estableció un marco regulatorio para la actividad laboral a distancia, incluyendo aspectos como la extensión de la jornada laboral, salario, voluntariedad, seguridad laboral y derecho a la desconexión digital, entre otros puntos. Así, se pudieron aclarar las formas y condiciones para que empresas y empleados pudieran formalizar y planificar las tareas a distancia. Desde entonces, muchas organizaciones implementaron sistemas de trabajo completamente remotos e híbridos.

Esta modalidad se pueden visualizar ciertas ventajas tales como:

- Aumento de la productividad.
- Reducción del ausentismo.
- Reducción de conflictos.
- Permite integrar más personal.
- Mejora los objetivos.
- Reduce costos.

También se pueden observar ciertas desventajas:

- Disminución o nulo ambiente laboral.
- Dificultad de control del empleado.
- Dificultad para promover el trabajo en equipo.
- Pérdida de confidencialidad.

Esta modalidad que se expandió a partir de la pandemia se sigue utilizando en la actualidad y muchas organizaciones lo consolidaron como su forma de trabajo.

4.3.2 MEDIOS DE ATENCIÓN:

A raíz del aislamiento provocado, muchas organizaciones tuvieron que modificar la forma en la que atendían a sus clientes. Tratando de evitar el mayor contacto posible y disminuyendo las aglomeraciones.

Por ejemplo, para ir al banco, había que solicitar turno. Otro ejemplo son los servicios médicos que implementaron consulta virtual y recetas digitales. También las sesiones de psicología suelen ofrecer atención por videollamada.

Muchas metodologías aplicadas para los medios de atención se mantienen en la actualidad, además se incluyó la posibilidad de solicitar carnet de vacunación para ingresar a sus locales.

4.3.3 CANALES DE VENTA:

A raíz de la pandemia, de los negocios cerrados y de una demanda de los consumidores que no estaba siendo satisfecha, las organizaciones para lograr sobrevivir tuvieron que implementar cambios o mejoras en sus canales de ventas tradicionales. En un contexto de aislamiento, donde la única forma de tener contacto con los potenciales clientes era a través de los medios digitales, son esos medios los que toman participación como principales canales de venta.

Podemos mencionar tales como:

- WhatsApp.
- Instagram.
- Facebook.
- Twitter.
- MercadoLibre/Marketplace.
- Tiendas online.
- Plataformas (Rappi, Pedidos Ya, Wabi) o propias.

Dichos medios, acompañados de formas de pago digitales, como:

- Transferencias bancarias.
- Mercadopago.
- Ualá.
- Modo.
- Ank.
- Otras billeteras virtuales.

Las organizaciones fueron tomando diversas medidas para adaptarse. Muchas de estas implementaciones, si bien fueron impulsadas en un contexto de fuerza mayor, se puede estimar que seguirán manteniéndose y aumentando su crecimiento. Las organizaciones conocieron nuevos procesos que han notado que son incluso más beneficiosos.

5. CAPÍTULO V: TRANSFORMACIÓN DIGITAL.

Luego de mencionar los conceptos de comercio digital, cambio organizacional y el efecto pandemia, podemos abocarnos de lleno al concepto de transformación digital, de esta forma, se puede establecer la relación entre los temas abordados.

Las empresas se están transformando. Varios expertos han mencionado una cuarta revolución industrial. En la misma veremos que las empresas que no logren adaptarse a una lógica de trabajo como la que exige el mercado actual, sobre todo luego de la pandemia, que sea más flexible, remoto y con metodologías ágiles, capaces de utilizar datos para mejorar sus productos o servicios y relacionarse de forma más cercana y responsiva a sus clientes, terminarán desapareciendo.

En la actualidad, las empresas más valiosas son digitales. El cambio cada vez es más rápido. Los mercados serán digitales, todos son mercados de información que conllevan nuevas prácticas y procesos sociales.

Las tecnologías ya no representan simplemente un costo que se debe afrontar para lograr eficiencia en los procesos, sino que conllevan una reinención organizacional llamada **transformación digital**.

Transformación digital es entender y adaptar la empresa a los cambios sociales y culturales referidos al uso de nuevas tecnologías para aprovechar nuevas oportunidades de negocios. El primer cambio y adaptación es cultural, y no solo tecnológico.

Las tecnologías digitales cambian la forma en las que nos comunicamos, conectamos y crea valor añadido a los clientes. Estas tecnologías transforman la forma en que se debe pensar a la competencia.

Según David Rogers, se puede observar como las fuerzas digitales están reconfigurando cinco dominios clave de la estrategia: los clientes, la competencia, los datos, la innovación y el valor. Éstos describen el panorama que implica la transformación digital en la actualidad.

5.1 DOMINIOS CLAVES:



Ilustración 21 - Cinco dominios transformación digital.

FUENTE: David L. Rogers (2016). The digital transformation playbook. Columbia University Press.

5.1.1 CUSTOMERS:

El primer dominio de la transformación digital son los clientes. En la teoría tradicional, los clientes eran vistos como un conjunto de actores a los que se les comercializaba y pedía que compraran. Las producciones y forma de comunicación eran en masa, intentando llegar a la mayor cantidad de personas posible. En la era digital, la sociedad no se mueve por masas, sino por redes de clientes. Los clientes están conectados e intercambiando información constantemente, definiendo la reputación de marcas y empresas. Estos cambios, conllevan a las empresas a replantearse el modelo tradicional y lograr ver que los clientes dinámicos y conectados pueden ser los mejores focus group para la marca.

5.1.2 COMPETITION:

El segundo dominio de la transformación digital es la competencia. Tradicionalmente se creía que la competencia y cooperación eran opuestos. Las empresas competían con otras que se les asemejaban mucho. Hoy en día, las fronteras industriales son variables, puede que la competencia sea asimétrica, con productos distintos pero que ofrecen un valor competitivo a los clientes.

Es posible que un socio comercial se vuelva competencia, o que se tenga que competir con un rival. Lo más importante es que las tecnologías digitales están fomentando el poder de los modelos de negocio de plataforma.

5.1.3 DATA:

El tercer dominio de la transformación digital son los datos. Cómo las empresas producen, administran y utilizan la información. En la teoría tradicional, los datos se producían a través de diversos medios como encuestas a clientes o inventarios que se realizaban por las propias áreas de la organización. Los resultados se utilizaban para evaluar, pronosticar y tomar decisiones. En la actualidad nos encontramos con un exceso constante de información y datos. Los datos se generan constantemente por redes sociales, dispositivos móviles y sensores en cada objeto de la cadena de suministro de la empresa. Estos almacenes de datos (big data) permiten nuevos tipos de predicciones, descubren cambios en la actividad comercial y desbloquean nuevas fuentes de valor. Los datos son una parte esencial de cómo las empresas realizan los procesos de operación, se diferencian y crean un nuevo valor en el mercado.

5.1.4 INNOVATION:

El cuarto dominio de la transformación digital es la innovación. El proceso por el cual las empresas desarrollan, testean y llevan a cabo nuevas ideas.

Tradicionalmente, este proceso se centraba en el producto final dado que las investigaciones de mercado eran difíciles y costosas.

Sin embargo, las llamadas start-ups han demostrado que las tecnologías digitales pueden permitir un nuevo enfoque a la innovación, basado en el aprendizaje continuo a través de la experimentación rápida. Resulta que es más fácil y práctico probar ideas y recibir comentarios del mercado desde el inicio del proceso de innovación, maximiza el aprendizaje y minimiza los costos.

5.1.5 VALUE:

El último dominio de la transformación digital es el valor. En la teoría tradicional, la propuesta de valor era constante, ya que podría haber modificaciones y mejoras, pero se entendía que el valor básico ofrecido por una empresa no se cambiaba y ya estaba definido por su industria y reconocimiento de marca. En la actualidad, el negocio exitoso encuentra un punto de diferenciación en el mercado, el foco está en ejecutar y entregar mensualmente una mejor versión de la propuesta de valor a sus clientes. De esta manera, resulta que adaptarse es la mejor respuesta ante la evolución permanente, en donde el cambio se convierte en una cuestión definitiva. Las empresas deben focalizarse en aprovechar las oportunidades emergentes, manteniéndose por delante de la curva del cambio.






DOMAINS	STRATEGIC THEMES	KEY CONCEPTS
 CUSTOMERS	<i>Harness customer networks</i>	<ul style="list-style-type: none"> reinvented marketing funnel path to purchase core behaviors of customer networks
 COMPETITION	<i>Build platforms, not just products</i>	<ul style="list-style-type: none"> platform business models (in)direct network effects (dis)intermediation competitive value trains
 DATA	<i>Turn data into assets</i>	<ul style="list-style-type: none"> templates of data value drivers of big data data-driven decision making
 INNOVATION	<i>Innovate by rapid experimentation</i>	<ul style="list-style-type: none"> divergent experimentation convergent experimentation minimum viable prototype paths to scaling up
 VALUE	<i>Adapt your value proposition</i>	<ul style="list-style-type: none"> concepts of market value paths out of a declining market steps to value prop evolution

Ilustración 22 - Cuadro dominios de la transformación digital.

FUENTE: David L. Rogers (2016). The digital transformation playbook. Columbia University Press.

Frente a los cambios observados en estos 5 dominios, las empresas necesitan comprenderlos para formular estrategias acordes, adaptarse y crecer en la era digital.

5.2 OBJETIVOS DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL:

En un entorno donde nos encontramos con tantos cambios posibles, las organizaciones deben buscar la transformación digital para alcanzar diferentes objetivos, entre ellos se pueden distinguir:

- Conseguir nuevos clientes y fidelizar a los existentes.
- Reducir costos.
- Nueva información para la toma de decisiones.
- Mejorar la productividad y rendimiento de los empleados.
- Incorporarse al entorno digital.
- Aumentar la visibilidad de la marca.

5.3 DESAFÍOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL:

Sin embargo, también nos podemos encontrar con ciertos desafíos a lo largo de la implementación de la transformación digital, entre ellos se pueden diferenciar los siguientes obstáculos:

- Inversiones muy altas.
- Falta de iniciativa.
- Dificultades técnicas.
- Reputación y seguridad.
- Garantía de retorno.
- Cultura de la organización.
- Problemas de TI.

5.4 TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN ARGENTINA:

Según el análisis realizado en el informe de Viafirma, nuestro país, Argentina, afortunadamente es un ejemplo de donde la transformación digital avanza a grandes pasos.

La base para el análisis es el [índice](#) de la compañía Dell Technologies en colaboración con Intel, el cual utiliza factores como estrategias de TI utilizadas, rendimientos, procesos de implantación de estrategias digitales, inversiones, administración del personal, entre otros.

Gracias al mencionado índice, es posible clasificar donde se encuentran las compañías en relación a la transformación digital. Según los resultados, solo el 2% de las empresas argentinas cumplen con todos requisitos necesarios para ser considerados líderes digitales. Entendiendo como líder digital a las organizaciones que realizan sus procesos y procedimientos de forma electrónica, garantizan seguridad y eficiencia de estos.

Además de los líderes, se pueden distinguir seguidamente a los adaptadores digitales, que constituyen el 23% de las compañías argentinas. Son quienes han incorporado distintas herramientas digitales, completando casi en la totalidad el proceso.

Posteriormente, con un 39%, se encuentran a los evaluadores digitales. En este grupo se encuentran la mayoría de las empresas argentinas. Son quienes conocen la importancia de la transformación digital, pero la implementan paulatinamente.

El siguiente grupo se compone por un 29% de seguidores digitales. Son empresas que se encuentran iniciando el proceso transformación digital.

Por último, se pueden distinguir con un 7% a los rezagados digitales. Los cuales no poseen ningún tipo de plan digital o el monto de su inversión no es representativo.

Mediante los datos analizados, es sencillo distinguir que gran proporción de las compañías argentinas se encuentran en mayor o menor medida implementando la transformación digital.

5.4.1 OBSTÁCULOS EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN EN ARGENTINA:

El 94% de las empresas argentinas manifiestan que han tenido obstáculos para implementar el proceso de transformación digital. Entre los principales se encontraron:

- Desconocimiento de la cultura digital: falta de alineación y colaboración en toda la empresa (30%)

- Exceso de información relacionada con los procesos de transformación digital (28%).
- Falta de apoyo y soporte por parte de la dirección de la organización (27%).
- Estructura y gobierno corporativo digitales débiles (26%)
- Normas y legislaciones muy cambiantes (24%).

Sin embargo, Siemens Argentina llevó a cabo un estudio donde se obtuvo una perspectiva distinta a los problemas previamente mencionados. En el mismo, se obtuvo que la mayor barrera encontrada por los encuestados es el costo que representa llevar a cabo el proceso.

5.4.2 SOLUCIONES PARA SUPERAR DESAFÍOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL ARGENTINA:

Para no perder la competitividad del mercado, los negocios implementan medidas para superar los obstáculos. Principalmente de las siguientes formas:

- El 51 % busca mejorar procedimientos de software, adoptando el desarrollo ágil, que permite programar y lanzar nuevas aplicaciones de forma segura en ciclos mucho más cortos.
- El 49 % busca desarrollar pericia y conjuntos de habilidades adecuados de forma interna, capacitando al personal, de forma que ejecuten sus labores de manera óptima, eficiente y efectiva.
- El 47 % de las empresas está implementando seguridad y privacidad en todos los dispositivos, aplicaciones y algoritmos.
- El 34 % Busca educar a los empleados en áreas no propias de su desarrollo de carrera, compartiendo conocimientos entre funciones (que el personal del departamento de ventas también sea formado en tecnología de la información y viceversa).

Las organizaciones optan por implementar mayor ciberseguridad y tecnologías para respaldar su información. Tienen previsto para los próximos tres años invertir en tecnologías.

De acuerdo con esto, el 56% de las empresas invertirá por soluciones de ciberseguridad. El resto (44%) de las inversiones en TICs se divide de la siguiente manera:

- Internet de las cosas (IoT), 49%.
- Inteligencia artificial (IA), 38%.
- Blockchain, 22%.
- Realidad virtual y realidad aumentada (RV y RA), 20%.
- Procesamiento cuántico, 12%.

Según declaraciones de Guido Ipszman, Gerente General de Dell EMC Argentina, Uruguay y Paraguay, destaca que "Es un momento emocionante para los negocios. Estamos en una intersección clave donde la tecnología, el negocio y la humanidad se encuentran para crear un mundo mejor y más conectado". Y agregó: "No obstante, sólo las organizaciones centradas en la tecnología cosecharán los frutos del modelo de negocio digital, incluida la capacidad de moverse rápido para automatizar todo y satisfacer a los clientes. Por ese motivo, la transformación digital debe ser una de las prioridades principales".

5.5 CONCLUSIÓN:

Las empresas no pueden mantenerse pasivas ante las innovaciones tecnológicas, ya que de esta forma queda sus ventas quedarían obsoletas, quizás no porque su oferta no sea atractiva, sino por el canal que se está utilizando.

La transformación digital no es algo opcional, sino algo inevitable e irreversible. Quienes sean concentradores de demanda van a imponer sus propias reglas de juego. Muchas empresas que solían ser dominantes en su sector han visto cómo sus productos y servicios clave van perdiendo terreno frente a este nuevo escenario digital.

En la actualidad, las organizaciones en la era digital deben saber cómo responder de manera efectiva a la digitalización de la sociedad, cómo evitar volverse obsoletos frente a la competencia, cómo adaptarse y liderar la disrupción digital.

Se debe intentar cambiar el “chip” para ver la transformación digital como un todo, no como algo aislado. La tecnología es el motor de la transformación digital, un catalizador, no es la transformación en sí misma.

Transformarse digitalmente es adaptar los canales, cultura, horarios, tipos de interacción con clientes y como darle soporte. El objetivo es darle el centro al cliente, acercarse a sus necesidades y ajustar los procesos en torno a su preferencia. Para que sea viable, requiere nuevas aptitudes de recursos humanos, no necesariamente gente nueva, sino aptitudes y habilidades ajustadas a la nueva realidad. Estos talentos clave (los especialistas, analistas, tecnológicos) son difíciles de encontrar, contratar y satisfacer.

6. CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LAS ORGANIZACIONES.

6.1 ¿CÓMO RECONOCER LA NECESIDAD DEL CAMBIO DIGITAL?

Para empresas y organizaciones del sector público y privado, la pandemia expuso la necesidad de apoyarse en herramientas tecnológicas para continuar con la operatividad y de alguna forma forzó la aceleración de su transformación digital. Sin embargo, para las organizaciones que aún no han implementado el proceso, es indispensable la capacidad de disrupción, es decir, tener la capacidad de innovar y pensar diferente para lograr realizar nuevos modelos de negocios.

Considero que es necesario que las organizaciones dejen atrás los procesos tradicionales para lograr comprender que la transformación digital no es tecnología, sino supervivencia. Lo que se experimenta es el posible riesgo de quedar fuera del mercado, no porque el producto no sea bueno, sino porque los canales están pactados por medios digitales.

Por lo cual, es momento de que las organizaciones logren pensar fuera de lo tradicional y comprender que los líderes con mentalidad abierta son clave para el éxito de la transformación digital. Las empresas que han implementado el cambio están mejor preparadas para llevar a cabo las nuevas dinámicas. Estas organizaciones escuchan y comprenden que el mercado se transforma constantemente y se prepara para responder a esas necesidades.

A mi criterio, se pueden establecer ciertos puntos de alerta que sugieren la necesidad de adaptar un cambio digital:

- Cuando saben que el producto es bueno, pero no logran superar sus ventas.

Por ejemplo, una pizzería que sabe que su producto es mejor que la competencia, pero ésta última la supera en ventas. La primera pizzería solo trabaja con su delivery de teléfono fijo, tomando pedidos tradicionalmente. La pizzería competencia, posee Instagram, Facebook, WhatsApp y vende a través de Rappi y Pedidos Ya.

La segunda pizzería, a pesar de tener un producto de menor calidad, logra generar tráfico y comprender al consumidor actual.

- Cuando no se logra mejorar la productividad.

Por ejemplo, en empresas donde poseen varios procesos de autorización, que la documentación está impresa y debe ser pasada de mano en mano para ser verificada, firmada y archivada.

Con la digitalización, la documentación puede estar en carpetas compartidas, con firmas digitales y al alcance de lo que las requieran. De esta forma se ahorra tiempo, lugar, se evitan pérdidas y demoras.

- Cuando se utilizan procesos que quedan obsoletos o son innecesarios.

Por ejemplo, organizaciones que exijan archivar físicamente documentación no obligatoria, simplemente por costumbre, perdiendo tiempo y recursos en algo que no es necesario.

Se debe prestar atención a la detección de la necesidad del cambio digital, ya que las consecuencias pueden llegar a ser graves. Los riesgos pueden ir desde no cumplir con las expectativas de los clientes ni lograr fidelización, no mejorar la productividad, tener dificultad para atraer talento, perder oportunidades de negocio y porción de mercado frente a la competencia.

6.2 ¿CÓMO IMPLEMENTAR EL COMERCIO DIGITAL?

Partiendo de la transformación digital, lo primero que se debe buscar es el cambio cultural. Comenzando “desde arriba”, ya que principalmente se refiere a estrategias a nivel empresarial. Tener en consideración que el proceso de transformación digital requiere de tiempo y algo de financiamiento, según los cambios a implementar.

Existe una serie de etapas por las que pasa el cliente al momento de realizar una compra de un producto o servicio.

A mi criterio, según las investigaciones realizadas, para la implementación del comercio digital, podemos mencionar algunos pasos claves.

- Definir los productos o servicios que se ofrecerán por el medio virtual. Es importante que se defina qué se va a ofrecer y a quien.

- Establecer la forma de abastecimiento y entrega de los productos. Si bien no es necesario contar con stock permanente, es importante contar con un buen proveedor para asegurar el cumplimiento, así también como la logística que se utilizará para evitar demoras.
- Definir la o las plataformas a utilizar. Crear los medios por los cuales vas a presentar los productos o servicios, darle formato, brindar información, definir logo, colores, tipografías.
- Establecer las estrategias de marketing digital. Son indispensables para alcanzar los objetivos del negocio. Más adelante mencionaré algunas estrategias para generar tráfico digital.

También podemos dividir el proceso en tres partes. Etapa preventa, etapa venta y etapa postventa. Además, se deben tener en cuenta ciertos desafíos que se presentaran como realizar un check list básico del negocio, generar tráfico, convertir tráfico en ventas, operar y captar talentos.

6.2.1 ETAPA PREVENTA:

En esta etapa la clave está en identificar y calificar a los potenciales clientes. Realizar el perfil del consumidor obteniendo la mayor cantidad de información posible sobre él y su comportamiento. El análisis y planificación que surja de esta etapa será esencial para las próximas.

Siendo como excepción que el tipo de consumidor al que apunte la venta no esté acostumbrado a utilizar medios digitales, internet es la principal manera de atraer potenciales clientes.

Como mencionamos previamente, es de suma importancia en esta etapa implementar estrategias de marketing para atraer a los potenciales clientes. En otras palabras, lo que se busca en esta etapa es generar tráfico.

6.2.2 ETAPA VENTA:

Dentro de la etapa de venta, se pueden distinguir 5 partes para poder comprenderlo.

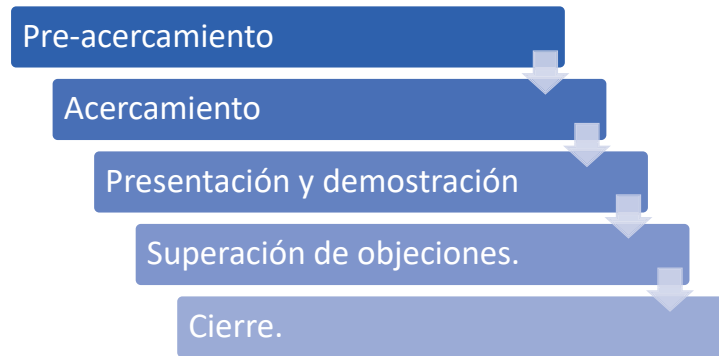


Ilustración 23 - Partes de la venta.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

- 1- **Pre-acercamiento:** En esta fase lo principal es el proceso de investigación para lograr comprender el momento correcto de acercarse al cliente, identificando sus necesidades, apariencia, actitud. Una buena estrategia para esta etapa es la del Remarketing.
- 2- **Acercamiento:** Es el momento esencial y más delicado de todo el proceso de ventas. Es cuando se intenta despertar la atención del consumidor hacia el mensaje.
Para aplicarlo digitalmente, es tener en cuenta el canal y el lenguaje a utilizar, va a depender del consumidor que se haya analizado.
- 3- **Presentación y demostración:** Una vez captada la atención de potencial cliente, lo que sigue es la presentación del producto. Detallando sus características, ventajas, beneficios y toda la información relevante. Se debe tener en cuenta que el consumidor digital no puede visualizar, probar ni tocar el producto, por eso es de suma relevancia que esté la información lo más clara posible, para evitar la incertidumbre. Los títulos y descripciones deben ser concisos, de colores y letras atractivas, las fotos deben tener buena calidad y de diferentes ángulos para despertar el interés.

- 4- **Superación de objeciones:** En todo proceso de ventas es común que los clientes presenten objeciones y obstáculos para no concretar la venta, puede haber diversas razones como inseguridad, desconfianza, preferencias por otro producto de la competencia, o críticas hacia el valor del producto/servicio. Para poder hacer frente hacia estas circunstancias, el vendedor debe tener argumentos sólidos y aclarar todas las dudas. Para el comercio digital, lo que resulta indispensable es contar con atención al cliente, rápido, capacitado y por diversos medios como chat, teléfono, correo electrónico, etc. También es útil en las páginas de venta contar con espacios dedicados a “preguntas frecuentes” o “como comprar” para guiar al consumidor.
- 5- **Cierre:** El momento de la concertación del negocio, aquí ya no puede haber obstáculos porque si se encuentra con alguna dificultad simplemente abandona la compra. Por esto es relevante que la página del Checkout sea simple y objetiva que ayuden a que el consumidor efectivamente ejecute la compra. Es esencial transmitir seguridad y credibilidad en este paso.

6.2.3 ETAPA POSTVENTA:

Una vez que el cliente abonó el producto y el vendedor lo entregó, se llega a la etapa de postventa.

Lo que se busca en esta etapa es lograr la fidelización del cliente para que vuelva a comprar en tu negocio. Este es el momento de acompañamiento y mantenimiento, es importante estar a disposición para prestar asistencia técnica.

Para medirlo el nivel de satisfacción del cliente se suelen enviar encuestas a los consumidores para calificar su experiencia y a raíz de las respuestas obtenidas poder mejorar el producto o servicio.

Para intentar fidelizar el cliente, es viable ofrecer descuentos para la próxima compra.

6.3 DESAFÍOS DE LA VENTA DIGITAL:

Al implementar el comercio digital, hay ciertos desafíos que se deben superar.

En primer lugar, es importante hacer un check list del negocio para saber en qué situación está. Luego, se debe tener en cuenta la generación de tráfico, convertir el tráfico en ventas, operar y captar talentos.

En los siguientes temas se desarrollará que implica cada desafío de la venta digital.

6.3.1 CHECK-LIST DEL NEGOCIO:

6.3.1.1 BÁSICOS:

- ¿Tienes un producto digital, servicio o bien físico que desees vender online?
- ¿Sabes cómo se diferencia tu producto de tus competidores?
- ¿Conoces a tu cliente ideal ¿marketing persona por dentro y por fuera?
- ¿Tienes un nombre de dominio?
- ¿Tienes una marca existente?

6.3.1.2 COMENZANDO A VENDER:

- ¿Tienes un CUIT?
- ¿Tienes una cuenta bancaria? ¿Acepta tarjetas de crédito y débito?
- ¿Has escogido una plataforma de negocios en línea y una pasarela de pago? ¿Tienes un Certificado SSL?

6.3.1.3 PÁGINA DE VENTAS:

- ¿Incluyes un título poderoso y subtítulos que capten la atención de tus visitantes?
- ¿El cuerpo de texto está basado en beneficios y prestaciones?
- ¿Tus llamadas a la acción se destacan e incentivan a tus visitantes a hacer click?
- ¿El diseño de tu página es cómodo para la vista?
- ¿Usas videos efectivamente?
- ¿Tus páginas se adaptan a versiones móviles?
- ¿Tus páginas presentan elementos de prueba social como premios,

logotipos de medios, sellos de confianza o testimonios?

6.3.1.4 GENERACIÓN DE TRÁFICO:

¿Tienes campañas de e-mail listas para el momento en que hagas el lanzamiento de tu e-Commerce?

¿Tienes el software requerido para empezar a construir una lista de correo/contactos?

¿Tienes presencia en redes sociales?

¿Tu página web está optimizada para motores de búsqueda?

¿Estás llevando a cabo anuncios pagos para tu e-Commerce?

6.3.1.5 CUMPLIMIENTO:

Si estás enviando un producto físico, ¿has elegido un método, solución y tarifa de envío? ¿Sabes cómo vas a cumplir tus ventas?

¿Tus contactos pueden contactarte fácilmente si necesitan ayuda con una compra?

6.3.1.6 OTRAS CONSIDERACIONES

¿Tienes conocimiento sobre las leyes del comercio on-line en ARG?

¿Hay integraciones necesarias instaladas y funcionando correctamente?

6.3.2 GENERAR TRÁFICO:

Una vez que el comercio digital esté en funcionamiento, el siguiente paso es generar visitas hacia los productos.

Es importante realizar un análisis de los potenciales clientes a los que se quiere atraer, de esta forma hay más posibilidad de convertir el tráfico en ventas. No suele suceder en lo inmediato, por lo general es necesario revisar, ser constantes, corregir errores, optimizar estrategias, etc.

Lo que se lleve a la campaña debe ser claro, útil, breve, conciso y estar bien estructurado.

Asumiendo fuente competitiva y generadora de valor, hay distintas fuentes para generar tráfico:

- Campaña de PPC (Facebook, Instagram, G-Ads.) – Remarketing. Pago por clic, es una estrategia de marketing digital en la que la empresa paga cada vez que un usuario hace clic en sus anuncios. Las cookies hacen que el producto que viste en una página y no compraste luego te aparezca una publicidad cuando navegues en otras páginas o redes sociales.

Un ejemplo de PPC en Google Ads, es la más conocida, donde se puede crear anuncios en línea para llegar a los usuarios en el momento que ellos buscan por los productos que ofrece el anunciante.

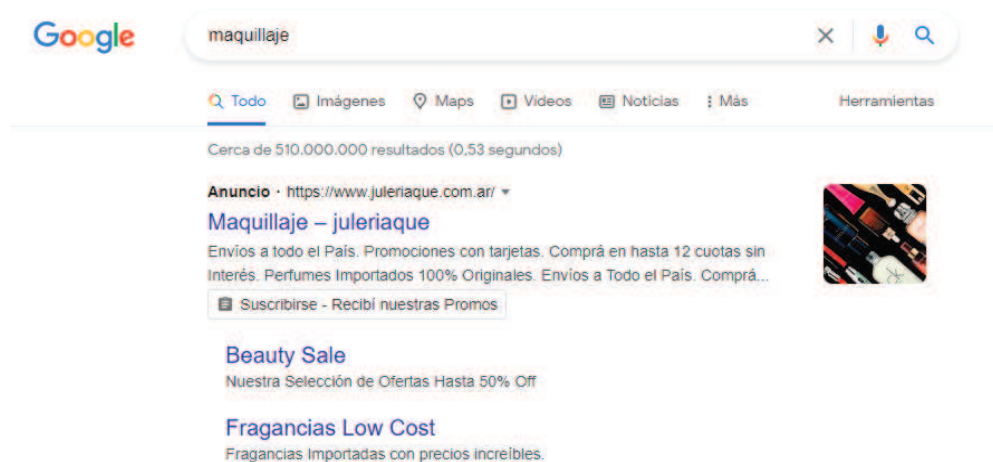


Ilustración 24 - Campaña ppc Google Ads.

FUENTE: CAPTURA DE GOOGLE.

- Campañas de Email-Marketing/WhatsApp. Es el uso de herramientas para comunicarse sin intermediarios. El método más común es el envío de Newsletter. Sirve para influenciar a los suscriptores a realizar las acciones que la empresa necesite. No requiere una inversión muy grande, siendo uno de los medios más económicos.

En el caso del email-marketing, por lo general al realizar una primera compra o inicio de sesión en los sitios web de los vendedores, piden aceptar recibir este tipo de información. Luego llega automáticamente a los suscriptores por correo electrónico. Algunos correos, como el caso de Gmail, clasifican las casillas, de manera que suelen llegar en el apartado de “Promociones”.

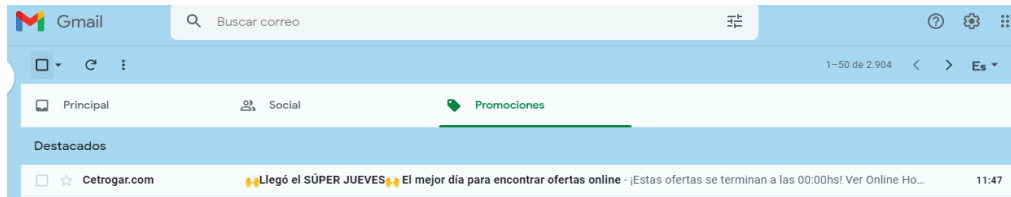


Ilustración 25 - Email marketing
FUENTE: CAPTURA DE CORREO PROPIO.



Ilustración 26 - Email marketing
FUENTE: CAPTURA DE CORREO PROPIO.



Ilustración 27 - Email marketing.
FUENTE: CAPTURA DE CORREO PROPIO.

- Campañas Social Media (Community, Influencers). Alcance orgánico a cuanto gente le llega la publicidad, consiste en generar visibilidad por las principales redes sociales, logran obtener mayor fidelización con los clientes. (Instagram, Facebook, Twitter)



Ilustración 28 - Social media.

FUENTE: CAPTURA DE INSTAGRAM PROPIA.

- Campañas de publicidad tradicional (TV, Radio, Diarios, Revistas) buscan mostrar un producto o servicio y persuadir para su compra.

6.3.3 CONVERTIR TRÁFICO EN VENTAS:

Generar demanda no suele ser fácil, pero convertirla en ventas suele ser aún más difícil, a no ser que se posean estrategias adecuadas.

Es probable que los visitantes no compren en la primera visita, sino que busquen información y comparen opciones.

Una vez que se logre atraer visitas del segmento ideal, lo que continua es asegurarse que la mayor cantidad de visitas posible se conviertan en ventas. Para lograrlo, se pueden diferenciar algunos puntos clave:

- **Aumentar la confianza.** Respondiendo inquietudes de los visitantes, brindando información extra, prueba de producto sin cargo, etc. De esta forma, se disminuye la percepción de riesgo de los potenciales clientes.
- **Proceso de compra claro y sencillo.** Es recomendable contar con una sección de “Como comprar” en la cual se muestre claramente los pasos a seguir, de forma concisa y sin sorpresas. Además, se sugiere un Check Out Page simple y con la menor fricción posible. Mientras más fácil les resulte el proceso de compra, más posibilidades hay de que la gestionen y vuelvan a comprar.
- **Product page.** Se sugiere que la página posea a simple vista fotos, descripción, métodos de pago, envíos, stock, productos relacionados, variantes. Sin necesidad de llegar a los últimos puntos de la compra para poder visualizarlos.
- **Remarketing, mantener el contacto.** Consiste en “seguir” a aquellos usuarios que ingresan en tu página, pero no realizan una compra. La visibilidad genera credibilidad.
Usuario de internet -> Visita página web -> Abandona la página -> Luego, cuando el usuario navega, le aparece tu anuncio en otras páginas -> Tu anuncio capta la atención del usuario -> El usuario se convierte en un cliente fiel.
- **Landing Page (páginas de aterrizaje).** Son páginas web sencillas que están diseñadas para generar leads, es decir, están personalizadas para atraer a diferentes clientes y poder colocar características o beneficios diferentes.

Para poder medir el tráfico en ventas se puede utilizar el ratio (visitas/ventas).

Ejemplo de página web de McAfee, donde claramente se detalla en primer lugar el valor, que incluye, se puede ver “acerca de” y consultar para más detalle.

Para brindar más confianza, a medida que se avanza en la página web muestran certificaciones obtenidas. Además, si continúa bajando, aparece la opción de una prueba gratuita de 30 días.

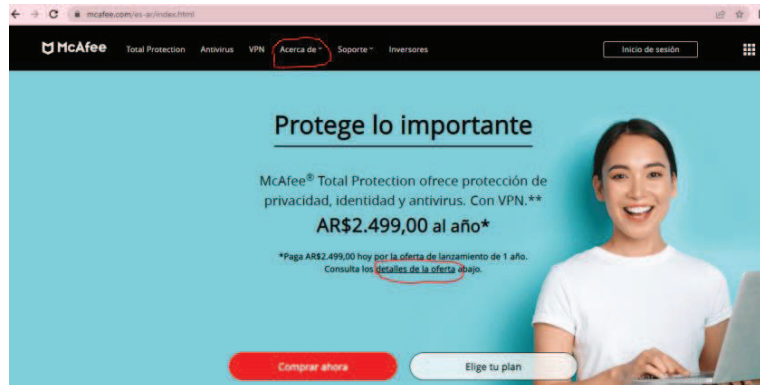


Ilustración 29 -Ejemplo página web McAfee inicio.

FUENTE: Captura propia de la página web oficial.



Ilustración 30 - Ejemplo página web McAfee seguridad.

FUENTE: Captura propia de la página web oficial.



Ilustración 31 - Ejemplo página web McAfee prueba gratis.

FUENTE: Captura propia de la página web oficial.

6.3.4 COMO OPERAR:

Con la venta cerrada, no está todo listo, si no ahora tenemos la responsabilidad compleja de cumplir con la expectativa que generamos en nuestros clientes. Tener en cuenta:

- Administración de órdenes.
- Empaque y control de stock.
- Despacho y logística con correos (Envío gratis, seguimiento)
- Comunicación y seguimiento con el cliente (chat, email, WhatsApp).
- Política de Reembolsos.
- Encuesta de satisfacción, reviews en redes sociales.

6.3.5 CAPTACIÓN DE TALENTOS DEL E-COMMERCE:

Uno de los temas más desafiantes para las organizaciones es la captación de talentos del e-commerce, donde se observa una sobredemanda de profesionales que el mercado no cubre.

Para profundizar el tema, podemos definir al talento como la aptitud o capacidad para desempeñar una actividad o ejercer cierta ocupación.

Se considera que el éxito de las organizaciones está muy relacionado con el desempeño de sus talentos. Todas las personas con sus capacidades y desempeños motorizan el ecosistema del comercio digital en nuestro país.

Para abordar la estructura organizacional, muchas empresas optan por tercerizar ciertos servicios. Ya sea por la imposibilidad de contratarlos directamente o porque no encuentran oferta en el mercado.

Las principales áreas o funciones que externalizan con mayor frecuencia son las de las siguientes categorías:

- Marketing/Business Intelligence.
- Comunicación/Diseño.

- Sistemas (programadores, soporte de infraestructura IT, enlace, ciberseguridad, entre otras).

En las primeras dos categorías, se observan una dinámica relacionada la cantidad de especialistas que trabajan con modalidad “freelance”, trabajando de manera independiente, o contratista por conveniencia en agencias de Marketing. Por este motivo, a las organizaciones les resulta dificultoso conseguir candidatos que quieran trabajar exclusivamente con la empresa y que además tenga los conocimientos y calificación necesaria.

La categorización de sistemas tiene una dinámica distinta, pareciera estar vinculada a la optimización de los recursos, promoviéndola desde las mismas empresas.

Los puestos más difíciles de cubrir son los de **Analistas, Especialistas y Marketing Digital** (contenidos, business intelligence, análisis de datos cuantitativos y cualitativos) que cuenten con perfiles calificados o formados.

Perfil de puestos críticos:



Ilustración 32 - Perfil de puestos críticos.

FUENTE: INFORME ANUAL DE TALENTOS CACE 2021.

6.3.5.1 PRINCIPALES BARRERAS EXTERNAS:

Las principales barreras en la captación de talento se pueden clasificar según el tamaño de la organización.

Para las grandes empresas, la principal barrera de captación que pueden identificar es que los perfiles son escasos en el mercado.

Para las medianas empresas, la principal dificultad para captación que identifican es que los perfiles son de alto costo para la tienda.

En el caso de las pequeñas empresas, no logran diferenciar un factor determinado para la captación de talento.

	Los perfiles son de alta rotación en el mercado	Los perfiles son de alto costo para la tienda	Los perfiles son escasos en el mercado	No existe un factor claramente identificado	Otros factores
Grandes	12%	32%	36%	16%	4%
Medianas	13%	43%	26%	13%	4%
Pequeñas	10%	15%	15%	45%	15%
Total general	12%	31%	26%	24%	7%

Ilustración 33 - Barreras externas de captación de talentos

FUENTE: INFORME ANUAL DE TALENTOS CACE 2021.

6.3.5.2 PRINCIPALES BARRERAS INTERNAS:

A su vez, se pueden identificar problemáticas propias de las organizaciones que dificultan la captación de talento.

El principal factor resulta en que no se encuentran perfiles con calificaciones y competencias necesarias para los puestos requerentes.

En segundo lugar, la propuesta económica ofrecida no es atractiva para el candidato. Este punto estaría relacionado con una de las principales barreras externas, ya que, al haber perfiles escasos, las pretensiones salariales son mayores.

	Falta de habilidades propias y/o herramientas para realizar un proceso de reclutamiento y selección más adecuado	Falta de tiempo para realizar un proceso de reclutamiento y selección más adecuado	La propuesta económica ofrecida no es atractiva para el candidato	No saber dónde buscar candidatos con los perfiles adecuados	No se encuentran perfiles con las calificaciones y competencias necesarias	Otras
Grandes	4%	0%	44%	8%	40%	4%
Medianas	4%	13%	35%	4%	35%	4%
Pequeñas	10%	10%	15%	15%	25%	25%
Total general	6%	7%	32%	9%	34%	10%

Ilustración 34 - Problemas internos de captación de talentos.

FUENTE: INFORME ANUAL DE TALENTOS CACE 2021.

Si logran superar las barreras externas, los problemas internos y lograr la captación del talento, surge el siguiente cuestionamiento ¿Por qué motivos se van los empleados?

En relación con los análisis anteriores, el principal motivo por el cual los empleados se van de las empresas es debido a acceder a una mejor propuesta salarial. En segundo lugar, para buscar una mayor proyección de carrera y desarrollo profesional.

	Acceder a una mejor propuesta salarial	Buscar mayor proyección de carrera y desarrollo profesional	Cambiar de rubro o actividad	Lograr mayor equilibrio personal y mejores condiciones de trabajo	Reubicarse en otra área interna de la empresa (en caso de corresponder)	Otros motivos
Grandes	36%	20%	8%	4%	4%	28%
Medianas	26%	26%	17%	0%	9%	22%
Pequeñas	20%	10%	15%	0%	5%	50%
Total general	28%	19%	13%	1%	6%	32%

Ilustración 35 - Motivos de que los talentos se van de las empresas.

FUENTE: INFORME ANUAL DE TALENTOS CACE 2021.

El talento crítico en el e-Commerce está fuertemente relacionado a conocimientos técnicos, especialistas, analistas y a una mayor calificación profesional. Por lo cual, no están relacionados con competencias más blandas o interpersonales.

Se puede observar en este contexto, que existe una necesidad indivisible bajo el requerimiento de la tecnología, hay una sobredemanda de recursos de tecnología, programadores, analistas de e-commerce, etc., que el mercado no está generando.

Ante la necesidad de operar digital, cuando las empresas buscan recursos, hay muy pocos y el salario es muy alto. Por lo cual, suelen ser contratados por empresas multinacionales y no por pymes. Hay un cuello de botella para la pyme, que le cuesta innovar la tecnología, no puede incorporar especialistas para cada función y, por lo tanto, los empleados cumplen varias funciones en simultaneo.

7. CAPITULO VII: ESTUDIOS DE CAMPO

7.1 INTRODUCCIÓN:

Para poder evaluar el entorno cercano y como se encuentra con relación al comercio digital, realicé un cuestionario Google Forms. Trabajé 3 años en el sector de compras y abastecimiento del rubro alimenticio y perfumería, lo que me permitió poder compartirlo con proveedores y colegas. La mayoría son empresas pyme de la Provincia de Buenos Aires. Se obtuvieron un total de 84 respuestas.

7.2 GRÁFICOS:

¿Poseen comercio digital? ¿Qué porcentaje de la facturación total representa?

84 respuestas

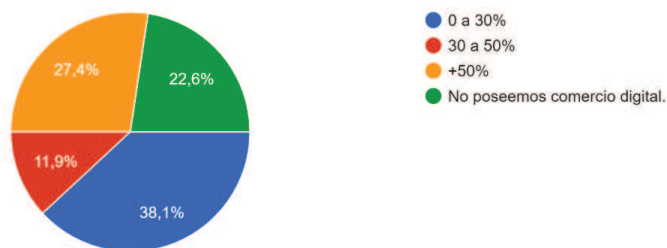


Ilustración 36 - Facturación del comercio digital.

FUENTE: RESULTADOS DE ENCUESTA POR GOOGLE FORMS PROPIA.

¿En que período comenzaron a vender a través de comercio digital?

84 respuestas

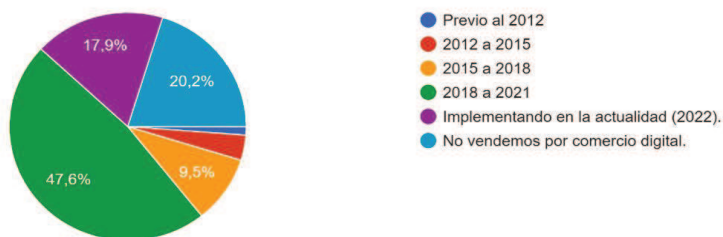


Ilustración 37 - Período de comienzo de comercio digital.

FUENTE: RESULTADOS DE ENCUESTA POR GOOGLE FORMS PROPIA.

¿Percibieron crecimiento diferencial en ventas digitales a partir del aislamiento producido por el COVID19?

84 respuestas

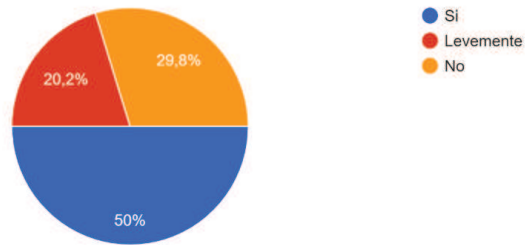


Ilustración 38 - Crecimiento en ventas por COVID-19.

FUENTE: RESULTADOS DE ENCUESTA POR GOOGLE FORMS PROPIA.

¿Cuál es el medio que utilizan para vender digitalmente? (Se puede seleccionar más de uno).

87 respuestas

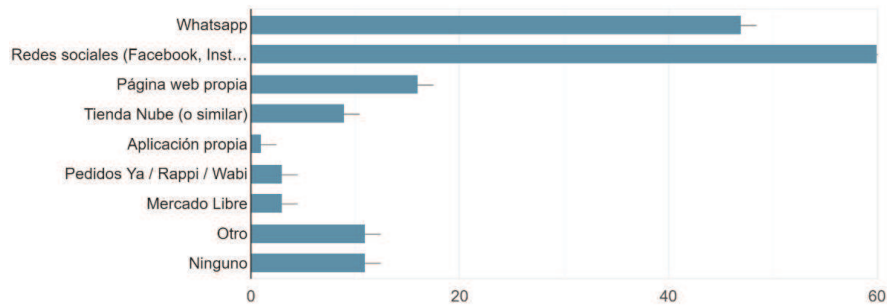


Ilustración 39 - Medios de ventas digitales.

FUENTE: RESULTADOS DE ENCUESTA POR GOOGLE FORMS PROPIA.

¿Tuviste que realizar cambios en la estructura organizacional para implementar el comercio digital?
84 respuestas

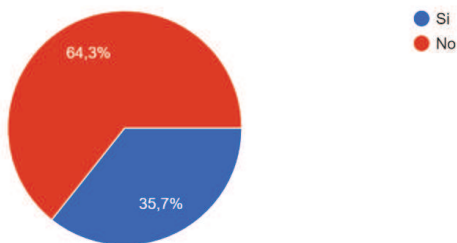


Ilustración 40 - Cambios en estructura organizacional.

FUENTE: RESULTADOS DE ENCUESTA POR GOOGLE FORMS PROPIA.

¿Cuántos empleados (incluyendo socios) poseen en total?
84 respuestas

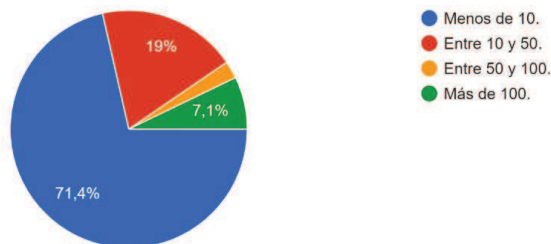


Ilustración 41 - Cantidad de empleados en las organizaciones.

FUENTE: RESULTADOS DE ENCUESTA POR GOOGLE FORMS PROPIA.

¿Hay personal específico para la venta digital? ¿Qué porcentaje de la estructura representan?
84 respuestas

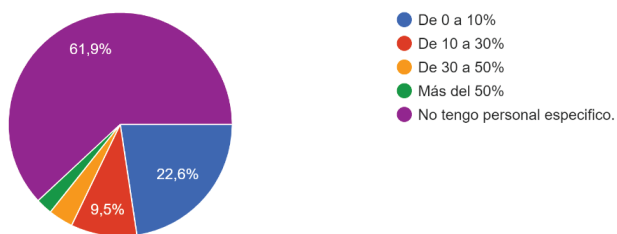


Ilustración 42 - Personal específico para comercio digital.

FUENTE: RESULTADOS DE ENCUESTA POR GOOGLE FORMS PROPIA.

¿Poseen servicios tercerizados para el comercio digital? ¿Qué servicios? (Se puede seleccionar más de uno).

85 respuestas

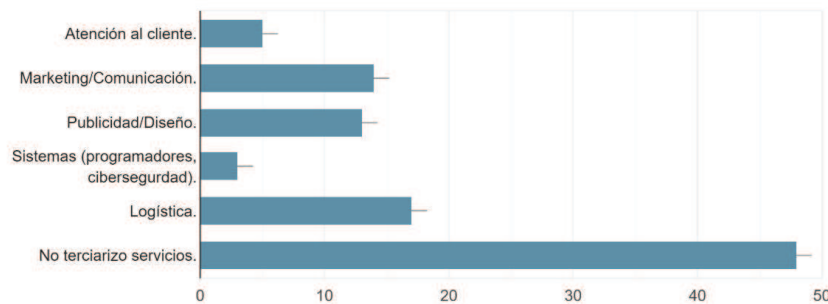


Ilustración 43 - Servicios tercerizados para comercio digital.

FUENTE: RESULTADOS DE ENCUESTA POR GOOGLE FORMS PROPIA.

Del 1 como nivel más bajo, al 5 como más alto ¿Cuánto considera que su negocio está transformado digitalmente?

84 respuestas

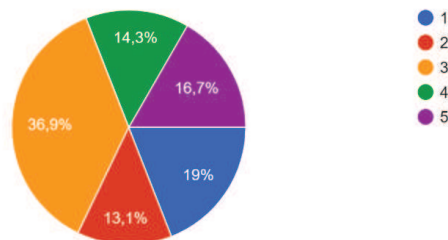


Ilustración 44 - Nivel de transformación digital.

FUENTE: RESULTADOS DE ENCUESTA POR GOOGLE FORMS PROPIA.

7.3 CONCLUSIÓN:

Del total de los encuestados, solamente un 22,9% no posee comercio digital. Lo que implica que la mayoría de las organizaciones logran vender a través de algún medio digital.

El 48% comenzó a implementarlo en el período del 2018 y 2021. Años en los que se experimentó a nivel mundial grandes aumentos del comercio digital, incluyendo el push que generó la pandemia.

En relación con esta última mención, el 50% mencionó percibir un diferencial en ventas por el aislamiento producido por el COVID-19 y un 19% extra respondieron que el diferencial fue levemente.

Dentro de los medios más utilizados para las ventas, en primer lugar, se encontraron las redes sociales, tales como Facebook e Instagram. Posteriormente WhatsApp, y luego tiendas web propias.

El 63,9% informa que tuvo que realizar cambios en la estructura organizacional para poder implementar el comercio digital. La muestra obtenida son en su mayoría organizaciones pequeñas, siendo en un 71% menos de 10 empleados, un 19% entre 10 y 50 empleados y un 7% más de 100 empleados. Sobre si poseen personal específico para la venta digital el 61% informó que no, lo cual se corresponde con el tipo de estructura de la mayoría de las organizaciones, al ser empresas pequeñas, los empleados suelen desempeñar varias funciones en simultáneo.

Sobre la tercerización de servicios, un 56% representó que no tercerizaban servicios para el comercio digital. Los que sí lo realizaban, en primer lugar, terciarizan la logística, luego el marketing o la comunicación y la publicidad o diseño.

En relación con la transformación digital, describiéndose del 1 como nivel más bajo al 5 como más alto, en su mayoría con un 36% se auto percibieron en un nivel 3, siendo el nivel del medio, que, si bien utilizan medios digitales para sus ventas, no están completamente transformados.

Los datos obtenidos tienen correlación con los análisis realizados en los capítulos precedentes, ya que al corresponden con lo esperado según el tipo de muestra realizado. En la que son en su mayoría empresas pequeñas, que implementaron el comercio digital en los últimos años, que no poseen personal específico para atender dicho sector y no terciarizan muchos servicios. Como mencionamos previamente, hay un cuello de botella para este tipo de organizaciones, en lo que les resulta más difícil innovar en tecnologías.

8. CAPITULO VIII: CONCLUSIONES

Según la investigación realizada a lo largo de los capítulos, observamos que el comercio digital continúa con un crecimiento exponencial, tanto desde el lado de la oferta como de la demanda. Dado el contexto actual en el que vivimos y teniendo en cuenta el empujón provocado por la pandemia causada por el COVID-19, se puede afirmar que la transformación digital no es algo opcional, sino algo inevitable.

Para la generación de estrategias las empresas deben comprender que la transformación digital comienza como un cambio en la cultura de la organización, que corresponde principalmente a los socios y gerentes.

Este nuevo contexto social y económico, crea oportunidades para la transformación digital todos los tipos de organizaciones. Cuanto más tiempo pasa un consumidor frente a los nuevos medios online, mayor es la probabilidad de que compre por estos medios. Además, se pueden visualizar cambios en los hábitos de los consumidores. Esto resulta de suma importancia en un ámbito donde, según los datos estadísticos, Argentina cuenta con la tasa más alta de penetración de internet de Latinoamérica, lo que implica una gran oportunidad para llegar a los consumidores.

La pandemia ha llevado también a que las organizaciones tuvieran que adaptarse de diversas maneras modificando sus procesos. Muchos de ellos, han demostrado ser realmente beneficiosos, por lo que podemos estimar que han llegado para permanecer, como es el caso del home office.

Las empresas del futuro deberán poseer estructuras organizacionales más horizontales y no tan piramidales. Los cambios organizacionales deben adaptarse a las nuevas tendencias de cómo trabajan estructuras más dinámicas. Esto se debe en primer lugar a que deben ser más ágiles y flexibles, con lo cual es necesario contar con equipos con rapidez y facilidad.

Los procesos estarán más enfocados en trabajos y proyectos, los cuales son liderados por analistas y especialistas del talento del e-commerce. Los mismos, son muy difíciles de contratar y lograr su permanencia, suelen trabajar free lance, a salarios elevados y por lo general no desempeñan sus actividades bajo estructuras organizacionales tradicionales.

Además, las organizaciones probablemente deban implementar cambios estructurales para superar otros desafíos de la venta digital: generar tráfico, convertirlo en ventas y operar. Debiendo generar estrategias para la reorganización de las áreas, procesos y tareas para las empresas con estructuras más definidas.

Las tendencias, la tecnología y la innovación se experimentan cada vez a un ritmo más acelerado, las organizaciones deben estar preparadas para poder continuar al ritmo que exige el mercado. Las metodologías ágiles de trabajo son esenciales para poder hacer frente a esta situación, ya que en ellas no hay estancamiento, sino flexibilidad e innovación.

Es sugerible que las empresas logren comprender que el nuevo centro de foco debe ser el cliente, pero no como “masas” de la teoría tradicional, sino como redes de clientes que están permanentemente conectados e intercambiando información, definiendo la reputación de las marcas y empresas. Esto probablemente implique un cambio en su cultura, debiendo cambiar las estrategias y valores básicos de la organización.

Por otro lado, se ha observado que las empresas más valiosas son digitales. En el mundo, las que pertenecen al sector de tecnología términos de capitalización del mercado, son las que más valen. Sin embargo, es importante destacar que a pesar de que un gran factor de resistencia a la transformación digital y el cambio son las grandes inversiones, las empresas unicornio demuestran que no es algo determinante.

En conclusión, podemos afirmar que el comercio digital brinda oportunidades de negocio para todo tipo de organizaciones, desde pequeños emprendedores hasta grandes empresas. Dependerá en primer lugar de la capacidad de adaptación de quien lidera el negocio para poder ver las oportunidades del actual mercado potencial, detectando las necesidades del cambio y pudiéndolas aprovechar e implementando estrategias acordes.

Una vez finalizado el trabajo de investigación realizado a lo largo de los capítulos, puedo concluir que mi hipótesis de trabajo es parcialmente acertada:

“Las empresas deben implementar estrategias de cambios organizacionales para adaptarse efectivamente al comercio digital, ya que el cambio tecnológico llegó para quedarse”.

Con los análisis efectuados, sería muy amplio tomar el concepto de cambios organizacional en su totalidad, por lo cual, solamente puedo delimitar la aceptación de la hipótesis a cambios organizacionales de tipos tecnológicos, estructurales y culturales.

Reformulando, la hipótesis de trabajo más adecuada sería:

“Las empresas deben implementar estrategias de cambios organizacionales de tipos tecnológicos, culturales y estructurales para adaptarse efectivamente al comercio digital, ya que el cambio tecnológico llegó para quedarse”.

De esta forma, estaría delimitando que tipo de estrategias deben implementarse para el comercio digital, siendo acordes a la investigación realizada y a mi criterio, son las que verdaderamente influyen e impactan en el comercio digital. Probablemente muchas estrategias que deban implementar las organizaciones requieran de una fusión entre estos tipos de cambios mencionados.

BIBLIOGRAFÍA

Bezos, J. (2020). Crea y divaga: Vida y reflexiones de Jeff Bezos. Planeta.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos - Quinta edición. McGraw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración - Séptima edición. McGraw-Hill Interamericana.

Schneider, G. P. (2013). Comercio Electrónico 10a. ed. México: Cengage Learning Editores.

Ackoff, (2001). Planificación de la empresa del futuro.

Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, (2010). Generación de Modelos de Negocio

Kluter (2013). Fundamentos de marketing. 11e. Pearson.

David L. Rogers (2016). The digital transformation playbook. Columbia University Press.

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

<https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-forecast-2021>

<https://www.tiendanube.com/blog>

<https://www.appandweb.es/blog/historia-internet/>

<https://www.cac.com.ar/>

<http://www.etitudela.com/profesores/lmq/comercial/04f7af9d3d13ca003/04f7af9d58083c107/>

<http://hmariano.com/ejemplos-de-5-dominios-de-transformacion-digital/?lang=es>

https://www.cac.com.ar/data/documentos/55_El%20impacto%20de%20la%20econom%C3%ADa%20digital%20en%20el%20comercio.pdf

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/tendencias-de-consumo/6-cambios-en-los-habitos-de-los-consumidores-que-debes-conocer-para-adaptar-tu-estrategia-de-marketing/>

<https://www.nextu.com/blog/que-es-scrum/>

<https://apiumhub.com/es/tech-blog-barcelona/transformacion-agil-pasos-estadisticas/>

<https://support.google.com/google-ads/answer/6319?hl=es-419>

<https://www.joseargudo.com/convertir-trafico-web-en-ventas/>

<https://www.tiendanube.com/blog/4-pasos-convertir-visitas-ventas/>

<https://muyagile.com/product-backlog-y-sprint-backlog/>

<http://www.formadoresit.es/que-beneficios-nos-ofrece-la-metodologia-scrum/>

<https://blog.wearedrew.co/ventajas-y-desventajas-de-la-metodologia-scrum>

<https://rockcontent.com/es/blog/metodo-kanban/>

<https://blog.incubicon.com/tipos-de-metodolog%C3%ADas-agiles-para-la-gestion-de-proyectos>

<https://www.tiendanube.com/blog/del-pre-al-posventa-como-actuar-en-cada-etapa-del-proceso-de-ventas-en-ecommerce/>

<https://rockcontent.com/es/blog/transformacion-digital/>

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

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

<https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2018/11/01/solo-el-2-de-las-empresas-de-argentina-son-lideres-digitales/>

<https://www.capacitarte.org/blog/nota/nuevas-relaciones-laborales-home-office-teletrabajo-en-contexto-de-pandemia>

[https://jorgevega.com.ar/laboral/1849-teletrabajo-ley-decreto-reglamentario.html#:~:text=Gastron%C3%B3micos%20Hoteleros-Ley%2027555%20%2D%20Ley%20de%20Teletrabajo%20%2B%20Decreto%20Reglamentario%2027%2F2021,BO%2020%2F01%2F2021\)&text=El%20Gobierno%20Nacional%20reglament%C3%B3%20la,marco%20de%20las%20negociaciones%20colectivas.](https://jorgevega.com.ar/laboral/1849-teletrabajo-ley-decreto-reglamentario.html#:~:text=Gastron%C3%B3micos%20Hoteleros-Ley%2027555%20%2D%20Ley%20de%20Teletrabajo%20%2B%20Decreto%20Reglamentario%2027%2F2021,BO%2020%2F01%2F2021)&text=El%20Gobierno%20Nacional%20reglament%C3%B3%20la,marco%20de%20las%20negociaciones%20colectivas.)

<https://www.jevnet.es/home-office/>

<https://www.mckinsey.com/ar/our-insights/la-nueva-organizacion-post-covid>

<https://www.randstad.es/tendencias360/como-sera-la-futura-organizacion-empresarial/>

<https://ramon-asociados.com/modelo-de-negocio-uber-airbnb-wallapop/#:~:text=Actualmente%20est%C3%A1%20valorada%20en%2030.000,teniendo%20a%20conductores%20en%20n%C3%B3mina.>

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/estas-son-las-18-startups-de-america-latina-que-se-volvieron-unicornios-el-ano-pasado-3295602#:~:text=Otras%20empresas%20latinas%20unicornio%20en,%3B%20y%20Noto%2C%20de%20Chile.>

<https://www.itmastersmag.com/contenido-patrocinado/transformacion-digital-tendencia/>