



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

**La necesidad de la pequeña y mediana
empresa de contar con tienda online
propia en un ambiente hostil. Análisis
de situación en tiempos de pandemia.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:

Alejandro Fabian Mannino

Registro N°30030

alejandromannino@fce.uncu.edu.ar

PROFESOR TUTOR:

Ramiro Luis Noussan Lettry

MENDOZA, 2021

RESUMEN TÉCNICO

El presente trabajo tiene por objetivo analizar la situación actual de las pequeñas y medianas empresas argentinas, y en particular mendocinas, respecto a los canales de venta utilizados, específicamente el canal online.

En un ambiente turbulento donde los cambios son cada vez más rápidos y mayores, las empresas deben adaptarse rápidamente para modificar sus estrategias de negocio, principalmente en tiempos donde las ventas presenciales se ven muy afectadas por la pandemia. Estos cambios, exigen entornos flexibles que proporcionen rápida respuesta a nuevas tendencias de los consumidores y donde el rol de la higiene y seguridad pasa a tener un papel fundamental en el año 2020.

Para ello se pretende analizar el impacto en la generación de valor empresario mediante la incorporación de una tienda online propia, no solamente con el objetivo de aumentar las ventas, sino también, lograr una mejora en la imagen organizacional, su reputación, posicionamiento y experiencia en el cliente.

Mediante información secundaria, entrevistas personales y cuestionarios, se pretende identificar características de los consumidores argentinos, nuevas conductas de compra, comportamientos, así como las características de los directivos de PyMEs.

Palabras claves:

- Tienda on-line
- Pequeña y mediana empresa
- Hostilidad ambiente
- Pandemia
- Ventas

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	4
EL COMERCIO ELECTRÓNICO.....	4
1. Historia.....	5
2. Salir de la zona de confort.....	10
3. ¿Por qué el e-commerce es fundamental para las empresas?	12
4. Hot sale y CyberMonday, dos símbolos del comercio electrónico.	14
CAPÍTULO II	24
LAS PYMES Y LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL ARGENTINA.....	24
1. ¿Qué es una PyME?.....	25
2. Estructura Empresarial – Argentina.	26
3. Cuarentena en Argentina y grado de operatividad de las PyMEs.	29
CAPÍTULO III.....	38
LOS CASOS DE MERCADOLIBRE Y AMAZON COMO UN REFLEJO DE LA TENDENCIA MUNDIAL.	
.....	38
1. El crecimiento global del e-commerce.....	39
2. MercadoLibre.	40
3. Amazon.	49
4. El número de usuarios de internet sigue creciendo.....	53
CAPÍTULO IV	57
ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS FARMACÉUTICO.....	57
1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	58
2. El macroambiente.	66
3. Ciclo de vida del sector de negocios.	72
CAPÍTULO V	75
LA HOSTILIDAD DEL AMBIENTE.....	75
1. Ambiente Hostil.	76
2. Cisne Negro.	77
3. Resumen anual del impacto del COVID-19.	79
4. La necesidad de contar con tienda online propia en un ambiente hostil.	83
5. Tienda propia o marketplace: ¿Qué es más conveniente en cada caso y por qué puede ser bueno combinar ambas cosas?	85
CAPÍTULO VI	89

CASOS DE PYMES MENDOCINAS QUE INCORPORARON TIENDA ONLINE PROPIA COMO FORMA DE ADAPTACIÓN AL AMBIENTE HOSTIL ACTUAL.....	89
1. Farmacias y Perfumerías Del Puente.	90
2. Farmacias Del Centro.	92
3. Grupo Lorenzo.....	101
4. Finca Flichman.....	105
5. El éxito de Bodegas Bianchi. La importancia de la proactividad ante situaciones adversas inesperadas.	107
 CONCLUSIONES.	 111
 REFERENCIAS.....	 112

INTRODUCCIÓN.

En un año atípico para la población mundial, con consecuencias negativas, tanto para la salud de los habitantes de todos los países como para sus economías, el comercio electrónico presenta una tendencia contraria a lo observado en los demás rubros. Si bien, año tras año, el crecimiento del mismo era firme y sostenido, el 2020 marcó un punto de inflexión para terminar de consolidarlo. La pandemia mundial y los meses de cuarentena han cambiado radicalmente la forma de vida de las personas. Según el *Estudio Anual de Comercio Electrónico 2020*, realizado por la consultora Kantar para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, la facturación del e-commerce en 2020 fue de \$905.143 millones de pesos, representando un crecimiento anual del 124% respecto al año 2019. A su vez, 1,2 millones de compradores se incorporaron a la compra online, sumando un total de 20.058.206 en el año 2020. Por el lado del sector empresario, 9 de cada 10 empresas consideraron que la actividad de e-commerce fue mejor que el año anterior. Para poder dimensionar este cambio abrupto, en aquellos rubros relacionados con bienes esenciales y compras cotidianas, el crecimiento del mes de abril de 2020 superó al de los 12 meses previos acumulados.

Durante los meses de cuarentena estricta, muchas fueron las empresas que debieron realizar grandes esfuerzos para desarrollar y mejorar sus capacidades tecnológicas y operativas. Por el lado de la tecnología y servicios de apoyo, existe un crecimiento que acompaña y posibilita mayores oportunidades de comercializar productos a través de Internet. El desafío se presenta en la flexibilidad y adaptación al cambio de las empresas para hacer frente a este escenario hostil, y así, reconvertir sus estrategias de negocios, procesos y sistemas, volviéndolos acordes a esta nueva realidad. Aquellas que venían trabajando en el tema, pudieron capitalizar más fácilmente esta oportunidad.

A pesar del aumento exponencial del comercio electrónico, de los constantes avances tecnológicos, del crecimiento de usuarios con acceso a internet, de las mejoras en la velocidad y calidad de las conexiones y de las grandes posibilidades que estos hechos representan para las PyMEs, se pudo detectar que, en general, existen en la provincia de Mendoza muchas empresas que no cuentan con una tienda online propia para la venta de sus productos, tanto que ni siquiera utilizan marketplaces; algunas solamente lo hacen de manera informal a través de las redes sociales, otras cuentan con una modesta página en la cual sólo se observa información de la empresa, un simple catálogo de ofertas mensuales y datos acerca de su ubicación para que el cliente concurra a la tienda física. Esta situación se vio agravada en los meses de marzo y abril de 2020, tiempo durante el cual muchas de ellas se vieron obligadas a cerrar sus puertas debido al decreto nacional, el cual

disponía la imposibilidad de continuar con sus actividades, en aquellos rubros que no fueron considerados esenciales.

Por lo anteriormente expuesto, en el presente trabajo de investigación se pretende analizar la importancia de la incorporación de canales on-line en pequeñas y medianas empresas argentinas, realizando un foco en las empresas mendocinas, contextualizando la situación actual de pandemia.

Se utilizará una metodología exploratoria, para obtener datos secundarios y cualitativos con el fin de obtener mayores conocimientos del problema en cuestión, como también descriptiva, identificando características de los consumidores argentinos, conductas de compra, comportamientos, así como las características de los directivos de PyMEs. Para recabar información útil, se recurrirá a diversas fuentes, tales como libros, publicaciones especializadas, artículos de autores reconocidos, complementando con diarios, informes técnicos, estudios, entre otros.

En el Capítulo I se presenta el concepto de comercio electrónico, su historia y evolución. Se expondrá el significado de "Brick2Click" y los puntos de resistencia de directivos a la estrategia online. Además, se analizarán dos eventos símbolos del e-commerce: Hot Sale y CyberMonday.

En el Capítulo II se profundizará acerca de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), qué se entiende por PyME y qué categorías existen. Se analizará la estructura empresarial, tanto a nivel nacional como provincial. En la parte final del capítulo, se explorará el impacto debido a la cuarentena obligatoria sobre el nivel de operatividad de las PyMEs.

En el Capítulo III se analizarán los casos de dos empresas tecnológicas emblemas del comercio electrónico: MercadoLibre y Amazon. Se interpretará desde el punto de vista de las finanzas corporativas, a ambas empresas. Por otra parte, se buscará relacionar con los temas desarrollados precedentemente y se investigará cuál es la proporción de personas que utilizan internet, tanto a nivel nacional, como mundial.

En el Capítulo IV se realizará un análisis del sector de negocios farmacéutico en el Gran Mendoza, a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Se determinará en qué etapa del ciclo de vida se encuentra este sector, y así finalmente poder concluir si el mismo se presenta como favorable o desfavorable para dichas PyMEs mendocinas.

En el Capítulo V se expondrán las consecuencias producidas por la pandemia mundial y su impacto en las empresas y empleo. Se citará la teoría del cisne negro y se plantearán los fundamentos acerca de la necesidad de contar con tienda online propia en un ambiente hostil. Por último, se justificará si conviene tener tienda propia o marketplace.

En el Capítulo VI: se procederá a seleccionar casos puntuales de PyMEs mendocinas que han implementado su tienda online, tanto aquellas que lo realizaron de manera reactiva, ante el contexto adverso de pandemia global, como las que lo hicieron de manera proactiva, previo a la misma. Para ello se analizarán las empresas: Farmacias y Perfumerías Del Puente, Farmacias Del Centro, Grupo Lorenzo, Finca Flichman y Bodegas Bianchi.

Finalmente se exponen las conclusiones a las que se pudo arribar, producto de la investigación.

CAPÍTULO I

EL COMERCIO ELECTRÓNICO.

El crecimiento de la proporción de usuarios que utilizan internet, junto a los avances tecnológicos, tanto en dispositivos, como métodos de pago seguro, han allanado el camino para el desarrollo del comercio electrónico. Hoy, es uno de los sectores que más dinero mueve en el mundo, y se espera que para el año 2022 la facturación total ascienda a 6,5 billones de dólares.

En el siguiente capítulo se analizará la historia del comercio electrónico, cómo ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, incluyendo sus puntos más relevantes. Además, se tratará el concepto “Brick2Click”, proceso donde una empresa tradicional decide innovarse adoptando una estrategia de negocios online. Por otra parte, se describen los principales puntos de resistencia de directivos, las razones por las cuales el e-commerce es fundamental para las empresas y por qué las PyMEs son precursoras. Por último, se analizan dos eventos que reúnen a las principales tiendas online de la Argentina, Hot Sale y CyberMonday, símbolos del e-commerce.

1. Historia.

1.1. ¿Qué es el comercio electrónico?

Son varias las definiciones que abundan acerca del comercio electrónico. Según el autor Juan Mejía Trejo, en su libro "Mercadotecnia digital" (2014) afirma: "Comercio electrónico consiste en las transacciones comerciales con capacidad digital entre organizaciones e individuos. En su mayor parte, se refiere e a las negociaciones que ocurren a través de Internet y la web. Las transacciones comerciales involucran el intercambio de valor a través de los límites organizacionales o individuales, a cambio de productos y servicios".

Por otra parte, Ramos (2012) sostiene que: "Entendemos el comercio electrónico como las transacciones comerciales efectuadas por vía electrónica, utilizando la tecnología de intercambio de datos, protocolos seguros y servicios de pago electrónico".

Ambas definiciones hacen énfasis en las tecnologías de información como medio para posibilitar las transacciones entre dos o más partes, por lo que podemos hablar de comercio electrónico cuando se lleva a cabo una compra en la página web de una empresa concreta, cuando se realiza a través de una plataforma de ventas digitales, como así también mediante smartphones o tablets.

1.2. Evolución del comercio electrónico.

Trustly, empresa fintech sueca, especializada en pagos electrónicos que permite a los clientes comprar y pagar desde su cuenta bancaria en línea, sin el uso de una tarjeta o aplicación, ha analizado los sucesos más relevantes en la historia del comercio electrónico, los cuales se encuentran resumidos en la *Imagen 1*. Contrario a la intuición, el comercio electrónico pareciera ser algo muy reciente, pero en realidad su origen data del año 1981, cuando Thompson Holidays (empresa dedicada a viajes y turismo), conectó a sus agentes de viajes para que pudieran tener acceso a los productos disponibles utilizando internet en tiempo real. Posteriormente, en 1991, la NSF¹ permitió el uso de Internet con fines comerciales. Al año siguiente, surge el primer proyecto de tienda online, consistente en un sistema que imitaba a los tradicionales tableros de anuncios y permitía a los usuarios comprar y vender libros, que tiempo después evolucionó hasta convertirse en books.com.

¹ National Science Foundation es una agencia gubernamental de los Estados Unidos que impulsa investigación y educación fundamental en todos los campos no médicos de la Ciencia y la Ingeniería. Es un líder mundial en desarrollo de normativas y certificación de productos, educación y gestión de riesgos para la salud pública. (Wikipedia, 2021)

En 1994, mediante la implementación de SSL², por parte de la empresa Netscape, facilitó el envío de datos personales a través de internet de manera segura.

Otro hecho muy relevante, se dio en el año 1997, con la irrupción de la tecnología celular. Coca Cola fue la primera empresa que implantó un sistema capaz de realizar compras de sus productos a través del mismo. Al año siguiente, se funda PayPal, generando un nuevo impulso al comercio electrónico, gracias a las facilidades que ofrecía en el pago y a la seguridad.

En el 2003, se genera una solución real al problema de la piratería en la industria de la música, iTunes Store comienza a vender canciones sueltas de manera online. A finales de noviembre de 2005, se realiza el primer CyberMonday, celebrado el lunes siguiente del Día de Acción de Gracias en los Estados Unidos, creado por las empresas con el fin de persuadir a la gente a comprar por internet, mediante rebajas de los productos y servicios que ofrecen. En Argentina, el primer evento tuvo lugar en el año 2012, organizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Posteriormente, Google lanzaría su propia forma de pago online, mediante Google Checkout, en el año 2006.

Para el año 2012, las ventas mundiales en e-commerce alcanzarían un récord histórico de 1 trillón de dólares y posteriormente, otra nueva marca es lograda por Alibaba, el "Amazon chino", registrando 4000 millones de euros de ventas durante su CyberMonday, la cifra más alta jamás alcanzada en ventas online.

En el año 2014, Amazon, empresa líder de comercio electrónico y servicios de computación en la nube, se alía con Twitter, permitiendo a sus usuarios realizar compras online directamente mediante tweets.

² Secure Sockets Layer (SSL; en español capa de puertos seguros) son protocolos criptográficos, que proporcionan comunicaciones seguras por una red, comúnmente Internet. (Wikipedia, 2021)

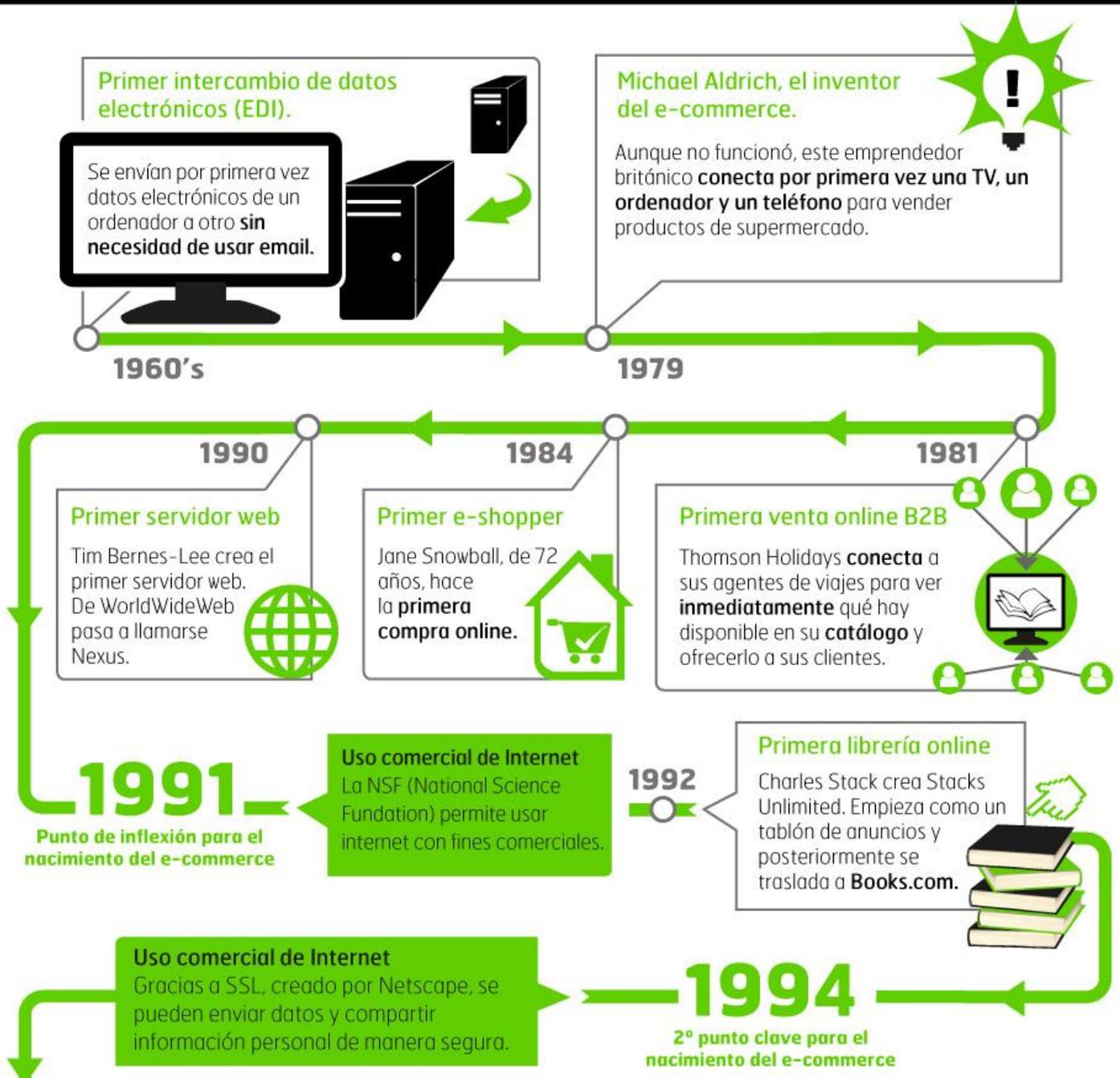
Imagen 1: Momentos clave en la evolución del e-commerce.

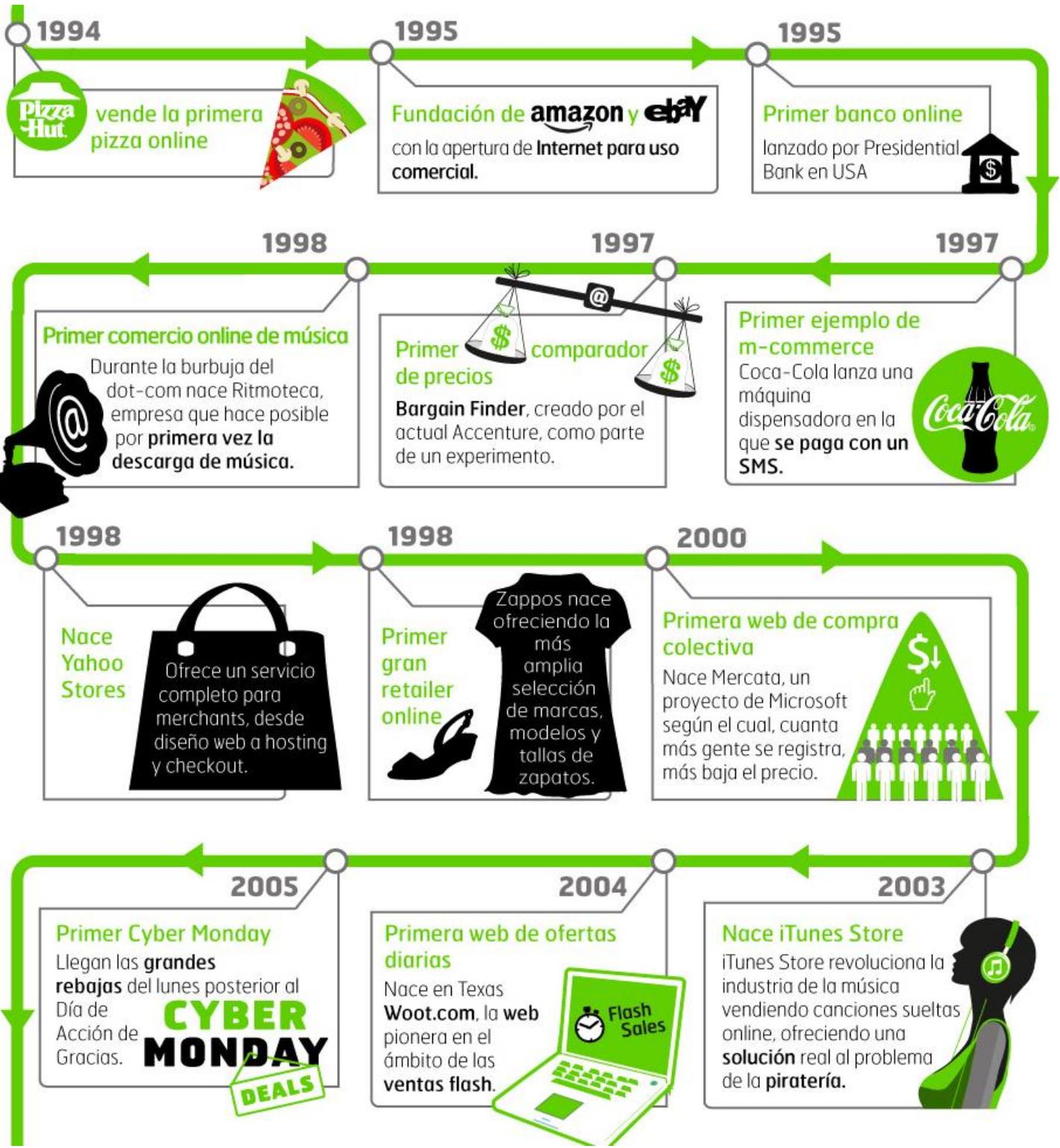


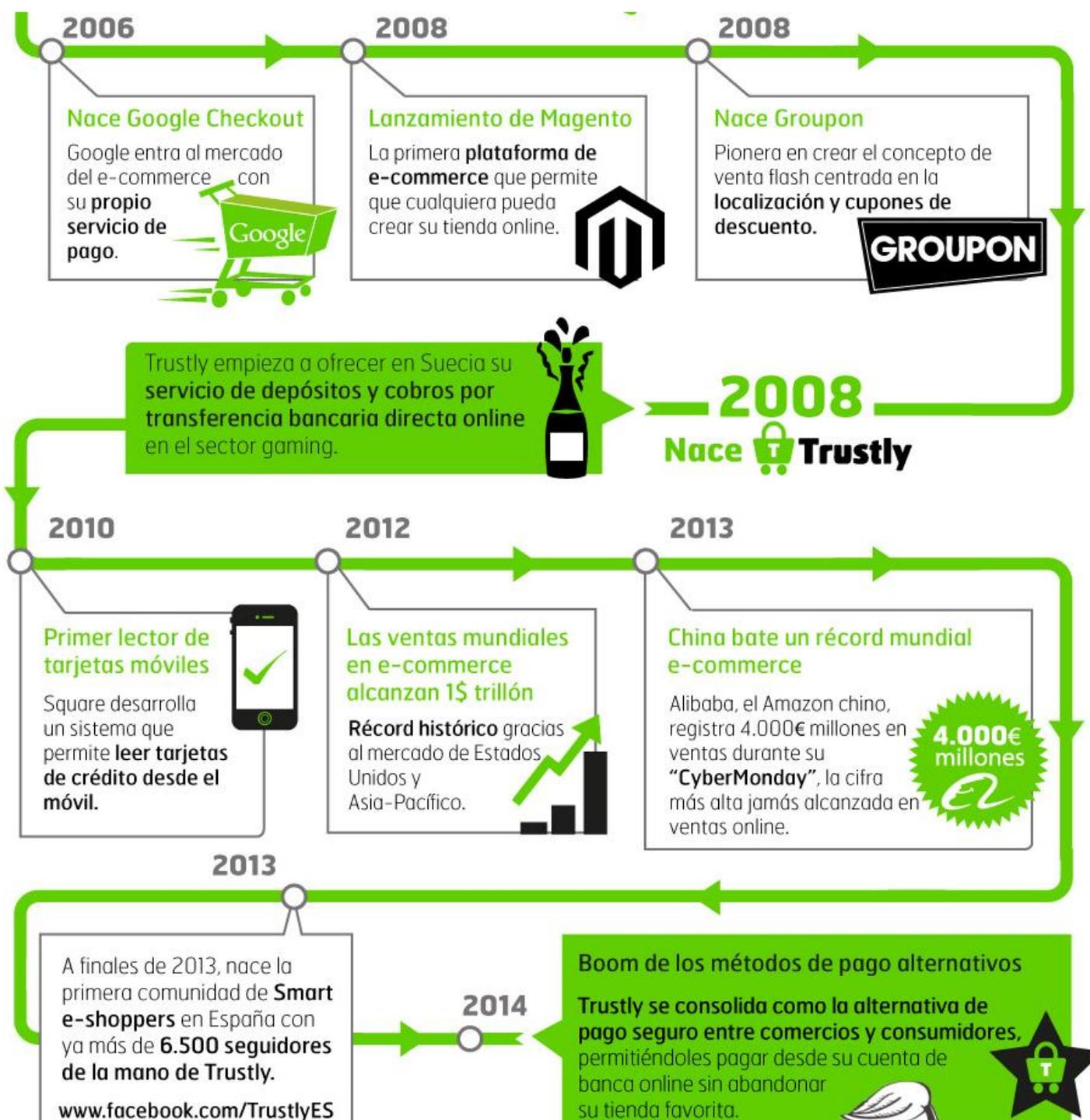
¿CÓMO HA EVOLUCIONADO EL SHOPPING ONLINE?



Aquí, los momentos clave en la evolución del e-commerce:







Fuente: <https://trustlynews.wordpress.com/2014/05/15/60-anos-de-e-commerce-la-evolucion-de-las-compras-online/>

De la información extraída del "Informe anual de comercio electrónico durante 2019 y perspectivas para 2020" (Tienda Nube, 2019), el comercio electrónico mundial facturó 3.5 billones de dólares (un 17% más que el año anterior). A su vez, las estimaciones realizadas para años posteriores,

arrojaron que para 2020, la facturación total ascenderá a 4 billones de dólares, para 2021, 4.9 billones y para 2022, 6.5 billones. La irrupción de la tecnología smartphone, ha provocado que las ventas no hagan más que subir, alcanzando millones de usuarios alrededor del mundo.

En menos de 40 años, el comercio electrónico ha pasado a ocupar un lugar preponderante en la economía mundial, con un marcado crecimiento exponencial, año tras año. Gracias al avance de las TIC's y a las mejoras logísticas en cuanto a la disminución de los tiempos de entrega en la distribución de los productos, hoy el e-commerce se ha convertido en la opción preferida para muchos clientes. La tendencia parece indicar que, en las próximas décadas, el sector continuará con su expansión, convirtiéndose en pilar del comercio mundial.

El e-commerce no sólo es una moda, sino que se trata de un puente entre el viejo paradigma de negocios y el nuevo. La forma de atravesarlo es soltar viejas costumbres y utilizar las nuevas herramientas. Este camino estará signado por aciertos y desaciertos, sobre todo en determinados rubros más reacios al cambio. Lo que aquí se busca es mirar en el mediano y largo plazo, de manera de aprovechar oportunidades que presenta el entorno.

2. Salir de la zona de confort.

2.1. La innovación resistida.

En el whittepaper³ *“Desafío eCommerce: la metamorfosis digital de las empresas tradicionales”*, Klingenfuss (2020) expone las principales resistencias a innovaciones que mostraron profesionales y directivos de diferentes culturas, posiciones jerárquicas y rubros comerciales:

- **Social Media.** El temor a recibir comentarios negativos aletargó la apertura de perfiles corporativos en Facebook, Twitter y otras redes sociales durante los primeros años. Algunas empresas incluso elaboraron complejas y confusas reglas de comportamiento para sus empleados (¡Que incluían lo que publicaran sobre sus vidas privadas!), muchas de las cuales fueron abandonadas al poco tiempo por resultar ridículas.
- **Mobile.** Descreyendo de los dispositivos móviles como una vía para hacer marketing, hasta no hace mucho se preponderaron las campañas exclusivamente desktops. El carácter tan personal

³ Se trata de todos aquellos documentos que las empresas elaboran como guías con las que ayudan a los usuarios a resolver problemas determinados o incluso facilitarles el entendimiento de diferentes conceptos. No realiza un acercamiento general como sí suelen hacer los libros electrónicos en esta materia, sino que va directo a dar una solución concreta a un problema determinado. Breves, con lenguaje fácil de entender y siempre con la necesidad o la duda del que consulta como eje central, los whitepapers se han convertido en uno de los recursos más empleados por parte de las grandes, medianas y pequeñas marcas que quieren reforzar su presencia en internet. (Neo Attack, 2021)

de celulares y tablets, sumado al tamaño más reducido de las pantallas, hizo pensar que no eran una plataforma indicada para invertir en publicidad.

- **eCommerce.** Las ventas online se creyeron destinadas en un primer momento, a unos pocos artículos, luego a los usados y finalmente a comida, ropa y electrónicos. Esto dejaría afuera a prácticamente todos los rubros de la industria global. Plantear las ventas online fue para muchos ir en contra del modelo de negocios imperante, lo que confusamente se tradujo en ir en contra mismo de los negocios. (p.3)

Con el paso del tiempo, junto al aprendizaje, estas resistencias se transformaron en tendencias. Los dispositivos móviles son protagonistas en las campañas de marketing. El temor a las redes sociales es casi nulo y las empresas las utilizan para mantener un diálogo constructivo a través de ellas. Como contrapartida, el último punto aún sigue siendo muy resistido en varias industrias.

Por otro lado, otra de las principales preocupaciones pasa por la cadena de distribución, las ventas informales, la capacitación en nuevas herramientas y los costos relacionados.

2.2. ¿Qué es Brick2Click?

Es una estrategia que consiste en ampliar canales de venta, lo que no implica tener que elegir entre uno u otro, sino en la complementación de ambos para poder converger en la omnicanalidad⁴. Si bien la tienda física ofrece determinadas ventajas, el paso a la tienda digital puede significar un aumento del valor percibido por el cliente y una mejora en la marca. Klingenfuss (2020) afirma:

En español sería algo así como "Del ladrillo al Clic" y en la jerga del marketing hace referencia al paso de un negocio físico (tradicional) a un negocio digital (online). Surge a partir de la idea de que un negocio que vende sus productos en una tienda física, comienza a vender también a través de una tienda digital. Se pueden encontrar referencias similares como Brick&Click Business, o simplemente Brick Business o Click Business. Todas apuntan a lo mismo: Brick es el negocio físico y Click el digital.

También se debe entender lo que NO es Brick2Click. Mantener el modelo de negocio tradicional sin modificaciones en la estrategia de ventas, intentando solo vender algunos productos a través

⁴ Se trata de una estrategia que atraviesa todo el modelo de negocio, donde cada situación en la que un usuario toma contacto con nosotros, sea de manera directa o indirecta, a través de canales online u offline, forma parte de un sistema interconectado de situaciones que deben responder fluidamente a sus requerimientos. Por ejemplo, un potencial cliente puede comenzar por consultar sobre nuestro producto en un catálogo online de terceros, luego ir a verlo en una tienda física y finalmente comprarlo en nuestro sitio online. El seguimiento de todo este proceso, tanto para que sea satisfactorio para el cliente como exitoso y medible para nosotros, es omnicanalidad aplicada. (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2021)

de un marketplace como Mercado Libre para ver “cómo funciona”, no significa que ya se realiza eCommerce. Es apenas un mero atisbo que sirve para tener una pequeña idea de lo que el verdadero salto puede representar, por lo que la aclaración se hace necesaria dado que estos términos suelen confundirse. Cuando se encara el verdadero proceso de Brick2Click se requieren meses de trabajo, inversión y ejercicio.

En pocas palabras, Brick2Click es el proceso mediante el cual una empresa tradicional decide innovar adoptando una estrategia de negocios online, para lo cual: digitaliza todos los datos relativos a su portafolio; desarrolla una plataforma de promoción y venta online; firma acuerdos con operadores de cobro electrónico y servicios de logística; capacita a su personal para operar con las nuevas herramientas digitales de manejo de stock, atención de consultas y despacho de pedidos; y finalmente lanza, difunde y mantiene la nueva tienda online. (p.4)

3. ¿Por qué el e-commerce es fundamental para las empresas?

3.1. El cambio de comportamiento en el consumo.

En los últimos años se han dado diversos fenómenos caracterizados por el surgimiento de modelos de negocios que rompen formas tradicionales que parecían eternas. Tal es el caso de Uber, para acabar con el modelo de taxis y remises o la empresa Airbnb, la "mayor cadena hotelera del mundo", que paradójicamente no tiene en su activo ningún hotel. Incluso en países donde han sido prohibidas, estas empresas terminan ingresando por efecto decantación de un público globalizado.

Estas situaciones no son producto de la casualidad, sino consecuencias de cambios firmes y graduales en el comportamiento de los consumidores, potenciados por el desarrollo exponencial de la tecnología que permite estar conectados y comunicados en cualquier parte del mundo.

Al respecto, Klingenfuss (2020) afirma:

Para ponerlo en números, el gigante Amazon fue fundado en 1994 y durante sus primeros meses alcanzó ventas por USD 100.000, llegando a los USD 1000 millones en la primera parte de 2001, cuando mostró beneficios reales para sus accionistas. Más allá de las cifras, durante ese tiempo marcó con fuego el camino para una gran cantidad de empresas que nacieron con el mismo objetivo de explorar y explotar las posibilidades de las ventas online, entre ellas eBay, PayPal, Alibaba, Mercado Libre y OLX. Por su lado, Apple lanzó en 2007 el primer iPhone. Desde enton-

ces y con todas sus versiones, ha vendido más de 2200 millones de unidades, de las cuales alrededor de 800 millones están en uso actualmente. Y esto representa sólo el 20% del mercado de smartphones, dado que otras marcas como Samsung se llevan la otra parte de la torta con sus dispositivos Android. Siguiendo con Apple, en el ámbito de los contenidos en 2008 lanzó el App Store, desde donde se puede acceder a todo tipo de aplicaciones y contenidos en general.

En resumen, cada vez son más las personas que tienen acceso a internet desde cualquier dispositivo y en cualquier lugar, para acceder a una oferta casi ilimitada de productos y servicios y un público que busca aprovechar estas comodidades. Todo esto confluye en las bases para un nuevo paradigma de negocios a nivel global.

3.2. Un nuevo paradigma para hacer negocios.

Hace 20 años atrás eran pocos los consumidores que se animaban a realizar sus compras online, además que sólo lo realizaban en determinados rubros, tales como libros, música, software, entradas, entre otros. Con la irrupción de empresas tales como Amazon, Apple, Uber, Airbnb, el comportamiento de consumo cambió radicalmente.

En 2019, sólo en Estados Unidos las ventas digitales crecieron 14.9%, totalizando 602 mil millones de dólares, en rubros tan disímiles como tickets de avión, neumáticos e implantes dentales. Y un 34% de estas compras, se hicieron desde dispositivos móviles. En un país en desarrollo como la Argentina, en el mismo período, casi 19 millones de personas compraron online una o más veces. Y 41% de dichas compras se hicieron desde smartphones. (Klingenfuss, 2020)

Estos números no son uniformes para todos los sectores de negocios, algunos se encuentran más desarrollados que otros, pero este cambio terminará afectando tarde o temprano a todos.

3.3. ¿Qué sucede con los compradores profesionales?

Forrester, una de las firmas de investigación y consultoría de negocios más importantes del mundo, viene analizando hace años el comportamiento de compra y venta de las empresas. En su más reciente *"Informe sobre el e-commerce en el ámbito corporativo en Estados Unidos"*, presentó conclusiones contundentes que se pueden resumir de esta manera (Klingenfuss, 2020):

- **Estemos preparados para un ámbito de ventas online.** La mayoría de los compradores corporativos investigan online antes de cualquier tipo de compra, vayan a hacerla offline u online. Tal vez todavía compran offline, pero en un futuro cercano querrán comprar online. Se estima que

en 2020 más del 50% de las compras corporativas se harán a través de plataformas de e-commerce, cuando hace apenas un par de años todos compraban a través de fax, teléfono o e-mail. El cambio se está dando muy rápidamente. (Esta estimación se hizo previamente al escenario COVID, que de por sí aceleró el proceso de digitalización de las compras).

- **Presentemos los productos como lo hace Amazon.** Los compradores en las empresas, son también consumidores en sus hogares. Se están acostumbrando a hacer sus compras privadas online con todos los beneficios que ello significa, desde la comparación de productos y precios, las experiencias de otros compradores sobre el mismo producto, hasta la selección de la forma de pago y envío. Quieren poder hacer lo mismo con sus compras corporativas. Entre las principales demandas se destacan la transparencia de precios y velocidad de respuesta a consultas y pedidos.
- **Encaremos el negocio online con profesionales y tecnologías acorde.** En un mercado altamente competitivo, es fundamental dar con los talentos necesarios para desarrollar el negocio online exitosamente. Es importante reconocer que los perfiles profesionales tradicionales, en su gran mayoría, desconocen los procesos y herramientas para desarrollar una estrategia de negocios online. Es necesario invertir tiempo y dinero en capacitación, plataformas y procesos flexibles y fácilmente expandibles.

3.4. ¿Por qué son las PyMEs las precursoras?

Existen dos razones principales por las cuales las PyMEs adoptan más rápidamente el proceso Brick2Click que otras de mayor tamaño y edad. En primer lugar, en este tipo de empresas, el liderazgo es ejercido por una persona, el dueño, o en su defecto, un grupo reducido. Las decisiones se toman sin tener que consultar ni pedir permiso a terceros y el convencimiento de los directivos es primordial para dar este paso. En segundo lugar, es más fluida la transición hacia una estrategia online cuando la empresa es pequeña, donde la gestión del cambio es más fácil y las resistencias duran poco cuando existe convencimiento de los dueños. A su vez, los procesos son más fáciles de implementar.

4. Hot sale y CyberMonday, dos símbolos del comercio electrónico.

4.1. ¿Qué es el Hot Sale?

Se trata de uno de los principales eventos organizados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), el cual reúne a las principales tiendas online del país, con el fin de ofrecer sus

productos y servicios con importantes promociones y descuentos. El evento tiene lugar durante tres días en la web oficial www.hotsale.com.ar.

El primer evento en el país fue realizado por la CACE en el año 2014, junto a las empresas socias, con el objetivo de promover el canal online. En la siguiente imagen puede apreciarse la web oficial del evento, donde empresas de diversos rubros, tales como: Electro, Muebles, Deportes, Automotriz, Alimentos y Bebidas, Indumentaria, entre otras, comercializan sus productos y adquieren mayor visibilidad del negocio.

Imagen 2: Hot Sale.



Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), 2020.

La edición 2020, tuvo lugar los días 27, 28 y 29 de julio. De información extraída de la encuesta que realiza KANTAR-TNS Argentina (2020) para CACE, donde participaron 332 empresas, se pudo observar un crecimiento del 128% de la facturación respecto a la edición anterior, por un total de \$19.380 millones de pesos. Más de 4 millones de argentinos navegaron por el sitio oficial y se vendieron 6,3 millones de productos a través de 3,5 millones de órdenes de compra (69% más que en Hot Sale 2019). El ticket promedio fue de \$5.523, un 35% más que en 2019.

Categorías que más vendieron en unidades:

- Alimentos y bebidas
- Productos de cosmética y cuidado personal

- Hogar, muebles y jardín
- Indumentaria (no deportiva)
- Herramientas y Construcción

Categorías que más vendieron en facturación:

- Celulares y teléfonos
- Electrodomésticos y Aires acondicionados
- Pasajes y turismo
- Electrónica, audio, video y TV
- Hogar, muebles y jardín

Productos que más vendieron en unidades:

- Alimentos
- Decoración para el hogar
- Calzado deportivo
- Shampoo, acondicionador y/o tratamiento para el cuidado capilar
- Indumentaria y accesorios para niños

Productos que más vendieron en facturación:

- Equipos de telefonía móvil
- Televisores
- Pasajes de avión al extranjero
- Herramientas
- Calzado deportivo

La *Imagen 3*, presenta en forma sintética y gráfica, los números más relevantes del evento llevado a cabo en el año 2020.

Imagen 3: Los números de Hot Sale, edición 2020.



Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), 2020.

Esta edición estuvo signada por la crisis del coronavirus, donde países y organizaciones de diversa índole debieron enfrentar escenarios con niveles de incertidumbre sin precedentes. Como muchas crisis anteriores, provocará profundos cambios económicos y sociales. Los datos son contundentes, los números de abril de 2020 evidenciaron un incremento de la facturación del canal de 84% en un mes.

Diego Urfeig (2020), Director Ejecutivo de la CACE, expresa:

En esta edición de Hot Sale identificamos una modificación de fondo en el comportamiento de los consumidores que ha llegado para quedarse. Aumentaron un 45% las visitas únicas en los primeros días y crecieron sensiblemente los rangos etarios 18-25 y los mayores de 55. El comercio electrónico es adoptado cada vez más como tendencia en relación a la forma en cómo compramos; y sin duda será parte de la nueva normalidad.

Por su parte, Gustavo Sambucetti, Director Institucional de la CACE, concluye:

En un contexto de retracción de consumo y pandemia, estamos muy contentos de haber contribuido a la reactivación de la economía. La cantidad de empresas participantes, los artículos vendidos y los usuarios que visitaron el sitio aumentaron significativamente en relación al año pasado, marcando un nuevo hito en el comercio electrónico en la Argentina.

Según un *informe de eMarketer*, en EEUU mientras el retail tradicional se espera que caiga un 14% en 2020, el e-commerce se estima que crecerá un 18% en el mismo período, alcanzando un 14% del comercio total (y un 20% si se saca el rubro Combustibles del denominador). En ese país, lo que más empuja son las compras de consumo diario, con un crecimiento de casi un 60% interanual, mientras que artículos para la salud, cosmética y perfumería crecerán un 32%. Otro ejemplo es Alemania: según una *encuesta de GlobalWebIndex*, el 34% de los usuarios de internet esperan visitar menos las tiendas físicas, 26% cree que comprará más online con envío a domicilio y un 9% planea adoptar la compra online con retiro en tienda. En Argentina, mientras tanto, esos números son contundentes. Según el *Barómetro COVID-19* que realizó Kantar en abril de 2020, el 40% de los argentinos piensa incrementar sus compras online a futuro y el 76% va a preferir medios electrónicos de pago. (Urfeig, 2020).

4.2. Razones que explican este cambio de comportamiento del consumidor.

El Director Ejecutivo de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, Diego Urfeig (2020), explica las principales razones que motivaron el cambio de comportamiento del consumidor, durante una de las mayores crisis económicas vividas:

1. La **comodidad** es la principal razón para la compra online, aquí y en el mundo.
2. El **riesgo de exposición al coronavirus** incentiva el distanciamiento social, y cuanto más conciencia se toma sobre ese riesgo, mayor el incentivo para no ir a los locales físicos y comprar online (para envío a domicilio o retiro en tienda). De largo plazo, estos hábitos reforzarán la compra online.
3. **Mayor oferta y competencia online:** a medida que crece el mercado online y el offline se ve afectado, cada vez más jugadores participan del mercado (en este Hot Sale creció un 40% los participantes), mejorando la variedad y diversidad de productos y servicios ofrecidos de forma digital. A su vez, estos mismos competidores intensificarán sus esfuerzos en mantener a estos nuevos consumidores dentro de sus bases con programas de fidelización, promociones, u otras herramientas.
4. **La mayor demanda online de productos** en los últimos meses promovió una mayor capacidad de expedición, distribución y logística (con expansión de los modelos tradicionales y de los last-milers), permitiendo mejorar la experiencia de compra de los consumidores.
5. **Los adultos mayores se incorporan al mercado digital.** Mientras que la población de mayor edad reduce su circulación para minimizar la exposición al virus (por cuarentenas obligatorias o autoadministradas), su consumo online ha crecido y se espera que continúe esta tendencia.

Se puede concluir que la edición 2020 ha marcado un hito en la historia del e-commerce argentino, con una modificación sustancial en la conducta de los consumidores que ha llegado para quedarse.

4.3. ¿Qué es el CyberMonday?

Al igual que Hot Sale, el CyberMonday es uno de los eventos principales de comercio electrónico organizado por la CACE, donde las empresas socias que participan, ofrecen descuentos y promociones exclusivas en sus productos y servicios, en el sitio web www.cybermonday.com.ar.

El origen de la fecha de realización corresponde al lunes siguiente del Día de Acción de Gracias en los Estados Unidos (cuarto jueves del mes de noviembre), y que se realiza tras el Black Friday, día siguiente de Acción de Gracias (Wikipedia, 2021).

Su principal objetivo es que el e-commerce pueda seguir creciendo y de esta forma incrementar la cantidad de compradores online. La primera edición realizada en Argentina, tuvo lugar en el año 2012, despertando gran curiosidad e interés en clientes, aunque la repercusión no se vio trasladada a ventas. La *Imagen 4* corresponde a la portada de la web oficial del evento, donde se aprecian todas las empresas participantes del mismo, como así también las categorías de productos y servicios ofrecidos, ubicados en el extremo superior de la pantalla.

Imagen 4: CyberMonday.



Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), 2020.

La edición 2020 fue realizada los días 2, 3 y 4 de noviembre, contando con la participación de más de 800 empresas y más de 3,5 millones de usuarios que ingresaron a cybermonday.com.ar.

De información proporcionada por el sitio oficial del evento, se pudo observar un crecimiento del 76% de la facturación respecto a la edición anterior, por un total de \$20.800 millones de pesos. Se concretaron 3,4 millones de transacciones (61% más que en la edición anterior), y fueron vendidos un total de 6 millones de productos (+60% vs CyberMonday 2019). El valor del ticket promedio fue de \$ 6.143. Se destaca la tendencia al cambio de productos de menor precio, sobre todo, aquellos que responden a consumo diario (alimentos, bebidas, artículos de limpieza, cosmética y cuidado personal). Al respecto, Gustavo Sambucetti, Director Institucional de la CACE (2020), afirmó:

Estamos muy conformes con los resultados de esta nueva edición del CyberMonday. El descuento, del 28% en promedio, y las cuotas de los planes Ahora significaron un respiro enorme para el bolsillo de los consumidores. A su vez, la venta adicional generada por el evento, les dio un gran impulso a las más de 800 empresas participantes, muchas de ellas PyMEs, y toda su cadena de valor.

La siguiente imagen presenta los números más relevantes, en números, de la edición llevada a cabo en el año 2019, donde 555 empresas fueron las participantes, vendiendo 3,8 millones de artículos y logrando una facturación total que ascendió a los 11.811 millones de pesos.

Imagen 5: Los números del CyberMonday, edición 2019.



Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), 2020.

De los datos provenientes de la encuesta que realiza TNS Kantar Argentina para CACE (2020), se puede destacar:

- Se vendieron \$288 millones de pesos por hora y un total de 3,4 millones de transacciones en 3 días.
- En promedio, se comercializaron 1.412 productos por minuto.
- Más de 3,5 millones de argentinos navegaron el sitio oficial.

Top 10 de categorías con mayor facturación:

1. Electrodomésticos y Aires acondicionados
2. Electrónica, audio, video y TV
3. Teléfonos celulares
4. Hogar, muebles y jardín
5. Indumentaria (no deportiva)
6. Herramientas y Construcción
7. Colchones y somniers
8. Pasajes y turismo
9. Indumentaria deportiva
10. Productos de cosmética y cuidado personal

Top 10 de las categorías que más unidades vendieron:

1. Alimentos y bebidas
2. Productos de cosmética y cuidado personal
3. Indumentaria (no deportiva)
4. Hogar, muebles y jardín
5. Infantiles (indumentaria, accesorios y juegos)
6. Herramientas y Construcción
7. Indumentaria deportiva
8. Electrodomésticos y Aires acondicionados
9. Teléfonos celulares
10. Artículos de limpieza

4.4. Boom del e-commerce en el primer semestre del año 2020.

Al analizar el *informe Mid Term*, de Comercio Electrónico confeccionado por KANTAR TNS para CACE, publicado en agosto de 2020, se pudo observar que, en los primeros seis meses del año, se

produjo un intenso desarrollo del e-commerce en la Argentina. Con un crecimiento anual del 106% respecto del mismo período de 2019, la facturación ascendió a \$ 314.602 millones de pesos. Las unidades vendidas alcanzaron los 92 millones de productos (63% más que el mismo período de 2019), realizadas a través de 54 millones de órdenes de compra.

Por otro lado, el dispositivo mobile demuestra un importante crecimiento tanto en las búsquedas como en las compras: el 55% de las compras fue realizada mediante los mismos. Cabe destacar el peso relativo del canal online sobre el total de ventas. Durante el primer trimestre del año representaba sólo el 18%, mientras que, en el segundo trimestre, este porcentaje se elevó fuertemente hasta el 49%.

Como conclusiones finales del informe, se pudo extraer que 9 de cada 10 personas ya compró online alguna vez, 1 de cada 10 argentinos lo hizo por primera vez durante el aislamiento obligatorio, hecho que refleja una industria madura y confiable.

Entre las categorías más vendidas, en unidades físicas, se encuentran:

1. Alimentos y bebidas
2. Hogar, muebles y jardín
3. Herramientas y construcción
4. Indumentaria (no deportiva)
5. Indumentaria deportiva

4.5. Preferencias del consumidor en medios de pago y logística.

Las tarjetas de crédito con el 77% siguen siendo el principal medio de pago elegido por los usuarios (Un 59% es realizado a través de una plataforma de pago y el 18% restante a través de un Gateway⁵ de pago). En la tercera ubicación, con un 10%, se encuentra la opción de pago en efectivo al retirar o recibir el producto, en Pagofácil o Rapipago. Las tarjetas de débito representan un 9%, manteniendo constante el porcentaje respecto al MID 2019. Las billeteras electrónicas se ubican en quinto lugar, siendo 5% sobre el total.

⁵ Representa el enlace o interfaz de conexión entre diferentes dispositivos electrónicos y su propósito es traducir información de un protocolo en una red inicial, a un protocolo en una red de destino. Comúnmente utilizado para hacer referencia a la pasarela de pago. (CACE, 2020)

Al observar las preferencias existentes en cuanto a la logística y entrega de productos, en primer lugar, el comprador elige entrega a domicilio con el 60% (contra un 43% del mismo período 2019), luego, el retiro en punto de venta con el 33% (marcando una disminución respecto al MID 2019, que era del 46%). Por último, la opción de retiro en sucursal del operador logístico con el 7% (4 puntos menos que en 2019). Por los datos analizados precedentemente se observa una correlación entre el aislamiento obligatorio y las preferencias logísticas.

Sin lugar a dudas, los datos observados anteriormente reafirman que existe un cambio de tendencias del consumidor, el e-commerce viene creciendo exponencialmente y se ha visto potenciado por el impacto de la pandemia. Ninguna empresa puede dejar pasar esta oportunidad de incorporar el canal online, en el caso que no forme parte de su modelo de negocio, o por el contrario, potenciar y mejorarlo; principalmente las pequeñas empresas, a quienes aumenta sus oportunidades de competir contra grandes corporaciones, situación impensada en un entorno físico.

CAPÍTULO II

LAS PyMEs Y LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL ARGENTINA.

En este segundo capítulo se profundizará acerca de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), claves en la dinámica económica argentina. Qué se entiende por PyME, qué categorías existen, clasificadas según las ventas y el personal ocupado. Se analizará la estructura empresarial a nivel país, de manera de observar qué importancia relativa poseen sobre la totalidad de empresas. A su vez, se realizará el mismo procedimiento en la provincia de Mendoza. Se buscará determinar la distribución del empleo privado registrado por categoría de empresas. Por último, se explorará el impacto en el nivel de operatividad de las PyMEs debido a la cuarentena obligatoria y el nivel de preparación previa de las mismas, al inicio de la pandemia.

1. ¿Qué es una PyME?

Para el presente trabajo de investigación, se utilizó la definición proporcionada por la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), en su sitio web, como así también las categorías que existen para encuadrar a una pyme en micro, pequeña o mediana.

Una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno los estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría. (AFIP, 2020)

1.1. Categorías.

Para formar parte del Registro de Empresas MiPyMES, AFIP establece categorías, según las ventas totales anuales, la actividad declarada, el valor de los activos o la cantidad de empleados según rubro o sector de la empresa.

a) Ventas totales anuales

Podrán inscribirse en el “Registro” siempre que sus valores de ventas totales anuales no superen los topes establecidos en el siguiente cuadro:

Tabla 1: Categorías según ventas totales anuales.

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

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

El monto de las ventas surge del promedio de los últimos 3 ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo el IVA, el/los impuesto/s interno/s que pudiera/n corresponder y deduciendo hasta el 75 % del monto de las exportaciones.

b) Personal ocupado

En caso de actividades comisionistas o de agencias de viaje, no se observarán las ventas ni el activo sino la cantidad de empleados. Por lo que podrán inscribirse en el “Registro” aquellas empresas que cumplan con la siguiente cantidad de empleados según el rubro o el sector:

Tabla 2: Categorías según personal ocupado.

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

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

1.2. Actividades excluidas.

Por último, AFIP (2020) expresa claramente que aquellas empresas que realicen determinadas actividades no serán consideradas Micro, Pequeñas ni Medianas Empresas. Dichas actividades son:

- Servicios de hogares privados que contratan servicio doméstico.
- Servicios de organizaciones y órganos extraterritoriales.
- Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria.
- Servicios relacionados con juegos de azar y apuestas.

2. Estructura Empresarial – Argentina.

Mediante datos extraídos del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial brindados por el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación (los últimos disponibles son del año 2018), se determinó que existen en el país 592.780 empresas privadas. **El 98% corresponde al segmento PyMEs y son responsables del 63,58% del empleo privado registrado.** En los últimos 20 años, el número de PyMEs mostró un crecimiento del 47%.

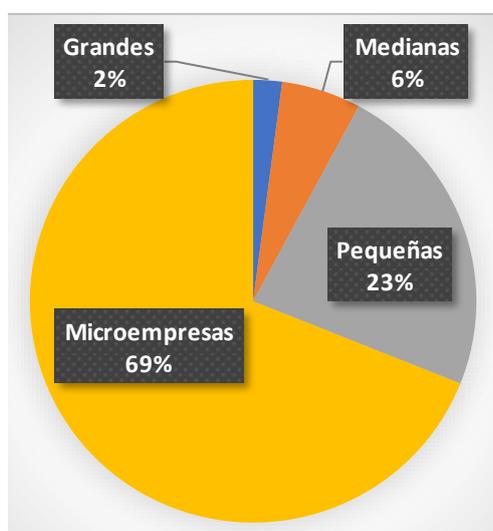
Es notoria la función que cumplen las PyMEs en la generación de puestos de trabajo. La presencia de las mismas se distribuye por todo el territorio nacional y son una puerta de entrada al mercado laboral para sectores vulnerables de la población que no cuentan con competencias académicas exigidas por empresas de mayor tamaño.

Por otro lado, cabe señalar que las PyMEs no sólo generan oportunidades para potenciales empleados, sino que son la vía de acceso para quienes decidan ser empleadores. Toda aquella persona que inicia una actividad empresarial, lo hace mediante una pequeña o mediana empresa.

En este sentido, la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC), en su informe “LAS PYMES: ANTÍDOTO CONTRA LA POBREZA” (2019), afirma: “Las Pymes son el mejor antídoto contra la pobreza: el desarrollo de este segmento de empresas se constituye como una cuestión de gran relevancia para los países que quieran combatir dicho flagelo” (CAC, 2019, p.2).

En el *Gráfico 1* se puede apreciar la relevancia de las PyMEs en la estructura empresarial nacional. Las microempresas dominan por sobre las demás, representando un 69% de la totalidad.

Gráfico 1: Estructura empresarial en Argentina.



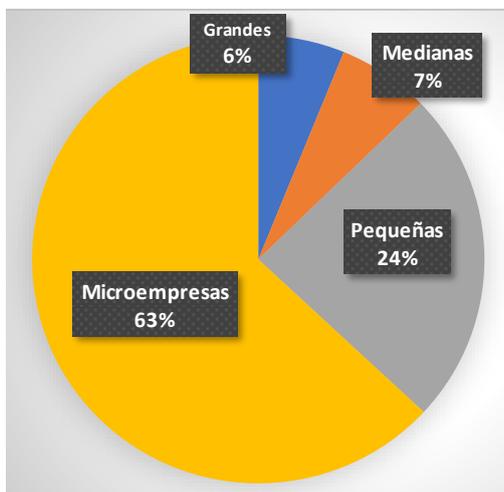
Fuente: Elaboración Propia en base a datos del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, año 2020.

2.1. Estructura Empresarial – Situación en Mendoza.

Utilizando la misma fuente de información del análisis anterior, se pudo determinar que la estructura empresarial mendocina se presenta en condiciones muy similares a la situación nacional.

En este caso, las PyMEs representan el 94% de la totalidad de empresas. Un dato no menor, al igual que lo observado en el *Gráfico 1*, es la importancia relativa de las microempresas (63% del total).

Gráfico 2: Estructura empresarial en Mendoza.

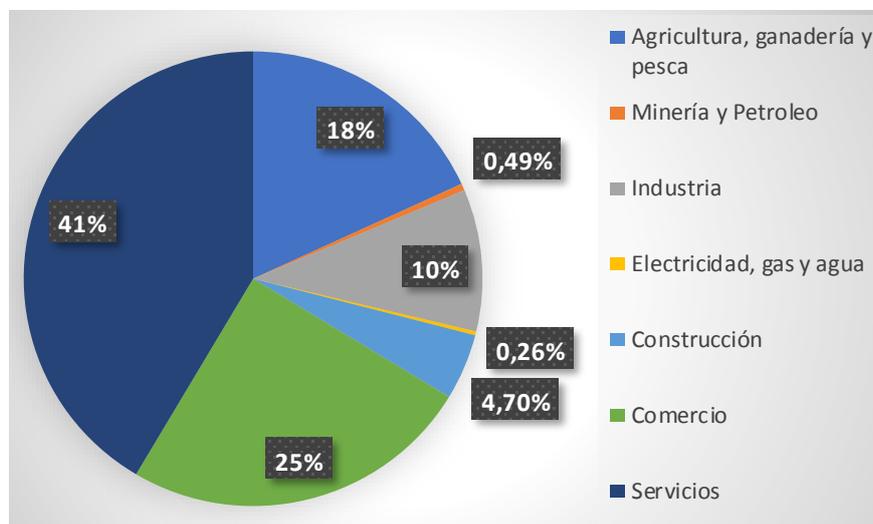


Fuente: Elaboración Propia en base a datos del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, año 2020.

2.2. Clasificación según actividades – Mendoza.

Por otro lado, a nivel provincial, se buscó profundizar acerca de cuáles eran las actividades principales realizadas por las empresas mendocinas. De esta manera, se puede observar en el *Gráfico 3*, que los sectores Servicios y Comercio, representan en conjunto, dos terceras partes de la totalidad.

Gráfico 3: Clasificación de empresas según actividades.

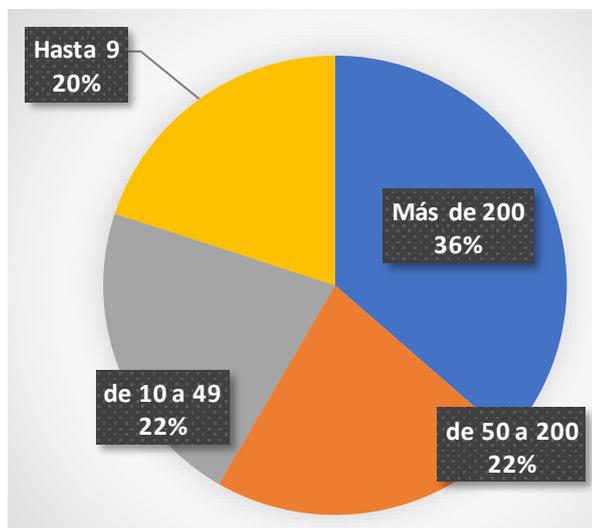


Fuente: Elaboración Propia en base a datos del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, año 2020.

2.3. Empleo registrado del sector privado según características de las empresas – Argentina.

Al analizar la distribución del empleo privado en los distintos tramos, se observa que las empresas que cuentan con hasta 200 empleados, concentran aproximadamente el 64% de la totalidad de la fuerza laboral nacional.

Gráfico 4: Empleo registrado del sector privado según características de las empresas.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, año 2020.

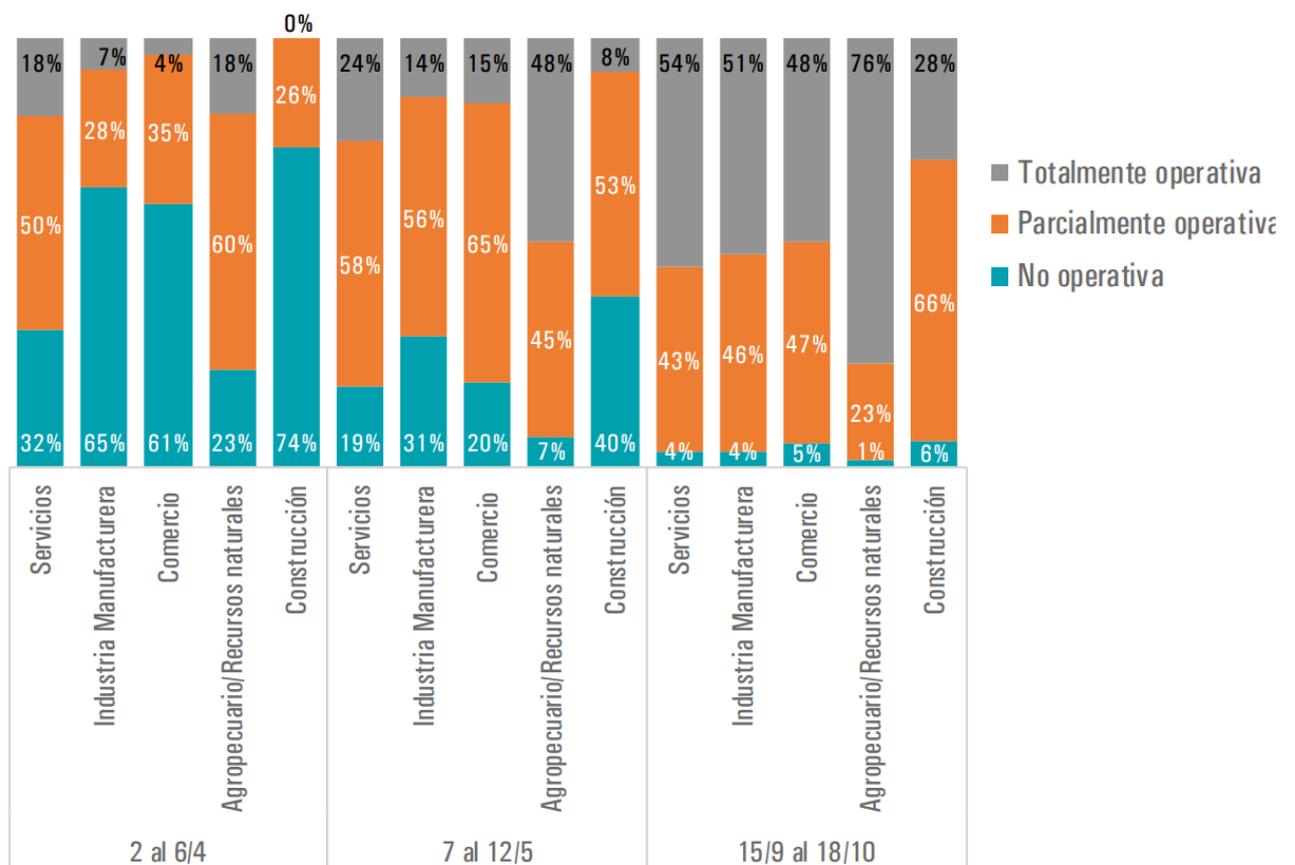
3. Cuarentena en Argentina y grado de operatividad de las PyMEs.

Ante un escenario de dos años consecutivos de recesión económica nacional, se sumó de forma inesperada la pandemia del COVID-19, agregando un nuevo factor externo negativo a la ya compleja situación nacional.

El Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO) fue una decisión implementada por el Gobierno de la República Argentina para hacer frente a la pandemia en todo el país y, mediante el DNU 297/2020, comenzó a regir desde el 20 de marzo de 2020. En un principio se estableció

una fase de “aislamiento estricto” hasta mediados de abril en todo el país, sin excepciones. Posteriormente, conforme a la evolución sanitaria, el esquema se fue flexibilizando en gran parte del territorio nacional, permitiendo a muchas provincias ingresar a la fase de “Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio”, excepto en la región de AMBA y algunos distritos específicos en distintas provincias (de acuerdo a los focos de contagio que se detectaron). Ahora bien, para cada territorio se fueron determinando las actividades permitidas, agregando así un factor de diferenciación entre sectores. El *Gráfico 5* muestra la evolución del grado de operatividad, para tres momentos del tiempo. (Fundación Observatorio PyME, 2020, p.5)

Gráfico 5: Evolución del grado de operatividad por sector de actividad (% de empresas).



Fuente: Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo - 2º, 4º y 6º relevamiento, Fundación Observatorio PyME, año 2020.

Del gráfico anterior se desprende que el sector agropecuario y recursos naturales, al ser sus actividades esenciales, fue el mejor posicionado. En segundo lugar, el sector servicios, por los mismos motivos, tuvo un menor impacto negativo. A medida que se agregaban actividades exceptuadas y se sumaban mayores flexibilizaciones, el grado de operatividad iba en aumento. Al observar

el relevamiento realizado del 15/09 al 18/10, la gran mayoría de las empresas se encontraban operativas.

3.1. ¿Cómo las PyMEs argentinas se adaptan a la nueva normalidad?

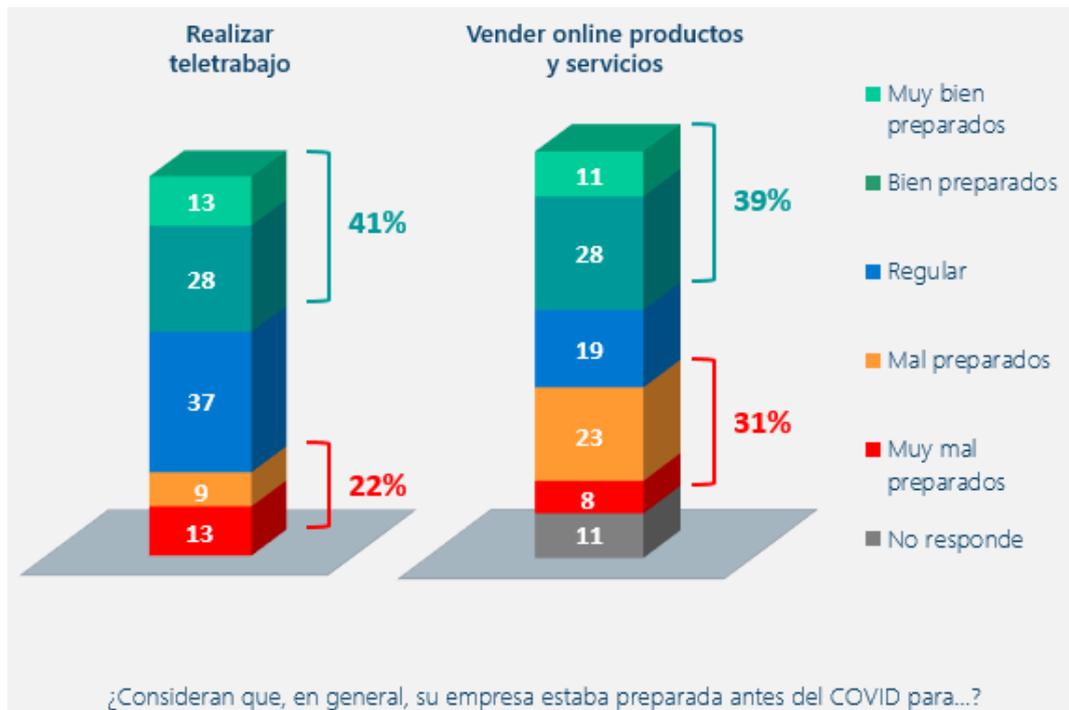
Ante el escenario económico actual, las PyMEs se vieron obligadas a empezar a utilizar o a intensificar el uso de la tecnología para poder funcionar. Microsoft y D'Alessio IROL presentaron un estudio sobre cómo las Pymes argentinas atravesaron la pandemia, los aprendizajes y la visión hacia el futuro. Entre las conclusiones más importantes, Microsoft (2020) destaca que: "El 72% trabajó de manera remota y el 36% puso en marcha mecanismos de comercio electrónico. Pero, sólo el 40% de las PyMEs se sintió preparada para trabajar de manera remota y vender online."

Sebastián Aveille, Gerente Comercial de PyMEs de Microsoft Argentina (2020) comentó:

Las PyMEs son el motor de la economía y el entramado social de nuestro país y la tecnología es fundamental para que puedan seguir operando. La pandemia aceleró todo. Nuestros clientes ya no se preguntan si deben o no incorporar tecnología, sino que evalúan cómo, cuándo y qué retornos concretos van a tener. La transformación digital es una evolución, no es algo que sucede de la noche a la mañana, hay que transitarla de a poco. La pandemia demostró que las **PyMEs que ya habían iniciado ese camino no solo pudieron seguir operando, sino que crecieron en el actual contexto**. Esta crisis será el punto de partida para impulsar transformaciones estratégicas donde la **tecnología aparece como una aliada**. Desde Microsoft, actuamos rápido para asistir a las PyMEs locales estar más cerca que nunca, las incentivamos a que tengan presente la realidad, pero también las inspiramos a mirar más allá de la coyuntura y a no perder de vista las oportunidades que la tecnología les ofrece.

Del mismo informe, al consultar a las empresas su nivel de preparación previo al inicio de la pandemia y la cuarentena, menos de la mitad declaró sentirse en condiciones para trabajar remotamente y vender sus productos online. Para la venta online, se vieron con mejores posibilidades las empresas más grandes, aquellas que tienen más de 50 empleados (16%) y las del interior del país (17%). El *Gráfico 6* expone los resultados obtenidos en forma sintética. Del lado izquierdo se observa que el 41% consideró que estaba lista para realizar teletrabajo, mientras que un 22% dijo estar mal preparada. En relación a la venta online, del lado derecho, se puede destacar que el 39% de las PyMEs consultadas, estaba lista para vender a través de este canal sus productos o servicios, mientras que un 31% consideró no estar preparada.

Gráfico 6: Nivel de preparación previa al inicio de la pandemia y la cuarentena.



Fuente: <https://news.microsoft.com/es-xl/para-el-79-de-las-pymes-la-tecnologia-fue-clave-para-atravesar-la-pandemia/>

Al indagar acerca del nivel de importancia que tuvo y tendrá a futuro la tecnología durante el proceso de digitalización en este escenario de cuarentena, se pudo determinar que el 79% de las PyMEs considera que la tecnología fue y será una herramienta clave una vez que finalice la cuarentena. Un 38% está decidida a realizar mayores inversiones en dichas herramientas. También, consideran que continuarán utilizando tecnologías necesarias para contactarse con clientes y la venta online (sitios web, CRM, etc.).

Para concluir, se observa que las empresas industriales y de servicios, medianas, del interior y los responsables de IT menores de 40 años muestran una mayor adaptabilidad a los cambios.

3.2. Incorporación de herramientas digitales para ventas y cobros.

Muchas fueron las empresas que debieron cerrar sus puertas producto del aislamiento obligatorio decretado por el gobierno nacional. Para algunas significó el cierre definitivo, ante la imposibilidad de seguir afrontando costos fijos y no tener la oportunidad de generar ingresos. Otras, debieron adaptarse rápidamente y de manera forzada para lograr sobrevivir mediante la incorporación de un aliado clave: la tecnología.

Mediante información extraída del estudio “PyMEs argentinas: Cómo atraviesan la pandemia”, realizado por Mercado Libre y Trendsity (Mercado Libre, 2020), el cual incluyó una encuesta online a 2.100 emprendimientos en todo el país, se pudo apreciar la importancia del comercio electrónico y los servicios de pagos digitales como herramientas indispensables para la reactivación económica de este segmento. En la actualidad, 7 de cada 10 ventas ya son online y los pagos digitales representan la mitad de sus operaciones. Las pequeñas y medianas empresas tienen un papel protagonista para la recuperación económica en la era post Covid-19. Al respecto, Mariela Mociulsky, CEO de Trendsity afirma:

La situación actual aceleró tendencias forzando a una transformación digital que protagonizaron muchas PyMEs, por la necesidad de sostener su actividad y también por la responsabilidad frente a sus colaboradores. Comprobamos en la investigación que al lograrlo pudieron obtener un crecimiento de ventas, especialmente de categorías vinculadas a los nuevos estilos de vida que impuso la cuarentena, utilizando plataformas como Mercado Libre y Mercado Pago. También se verifica que las plataformas brindaron la posibilidad de volcarse a una nueva actividad como emprendedores: 1 de cada 8 nuevas PyMEs que se suma al comercio electrónico corresponde a un nuevo emprendimiento iniciado durante la cuarentena.

Principales hallazgos del estudio. (Mercado Libre, 2020)

- **El comercio electrónico como factor clave** para poder seguir operando durante el aislamiento social preventivo y obligatorio. 7 de cada 10 ventas se completa de manera online, con 5 de esas operaciones que se realizan a través de Mercado Libre.
- La plataforma no sólo resultó clave para consolidar y hacer crecer la fuente de ingresos de las PyMEs, sino además como un **dinamizador de empleo genuino**. En 9 cada 10 PyMEs la operación electrónica permitió sostener la nómina de sus colaboradores en este contexto e incluso un 42% de los encuestados necesitó contratar algún nuevo recurso para trabajar en el renovado paradigma digital.
- Estos meses de cuarentena marcan también un punto de inflexión **en los pagos digitales, que ya representan la mitad de las operaciones** de las PyMEs relevadas. De hecho, 2 de cada 3 considera que la gestión de cobros por otras vías que no fuera el efectivo fue clave para poder seguir operando en este contexto.
- **La digitalización se consolida como un canal para ampliar la base de clientes** y como plataforma de soluciones para operar en contexto de emergencia de las PyMEs. Así es que 9 de cada 10 encuestados opina que la venta online le permite llegar a una mayor cantidad de

clientes potenciales, mientras 8 de cada 10 reconoce esa misma tendencia cuando se trata de ofrecer opciones de pago electrónicas.

- **El impacto positivo de la experiencia digital de las pymes se proyecta en el tiempo.** Para el 75% de los encuestados, la posibilidad de seguir generando ventas representa la principal ventaja al operar en plataformas online como Mercado Libre, mientras que 6 de cada 10 tienen esa misma percepción respecto de los pagos electrónicos. En ambos, **más del 90% seguirá usando el comercio y los pagos electrónicos después de la pandemia**, en la “vuelta a la normalidad”.

“El comercio electrónico nos abrió oportunidades. Es un proceso que llegó para quedarse, no tiene sentido volver atrás”, comenta Federico Heyd, a cargo de “El Palacio del Rodado”, un emprendimiento familiar de bicicletería y equipamiento deportivo en Córdoba, creado en 1958, y que cuenta hoy con 20 colaboradores. Las operaciones por el canal online duplican o hasta triplicaron las ventas.

En el período comprendido del inicio de la cuarentena, al momento del relevamiento, 4.100 PyMEs se sumaron a la venta online en Mercado Libre. En el mismo intervalo de tiempo, 34.400 fueron las que adoptaron la modalidad de cobros digitales en Mercado Pago. Esta ampliación en las formas de pago permitió a las PyMEs llegar a mayor cantidad de clientes en el contexto actual, según la encuesta. Para finalizar, Paula Arregui, COO de Mercado Pago, concluye:

Estos datos confirman que los **hábitos de consumo y estilos de vida cambiarán de forma permanente**, con cada vez más gente dispuesta a adoptar pagos móviles como Mercado Pago. Se trata de una herramienta útil que, sobre todo en esta cuarentena, vimos cómo se amplió a todo tipo de comercios con productos esenciales, desde supermercados y farmacias hasta verdulerías y almacenes de cercanía.

3.3. Situación presente y perspectivas.

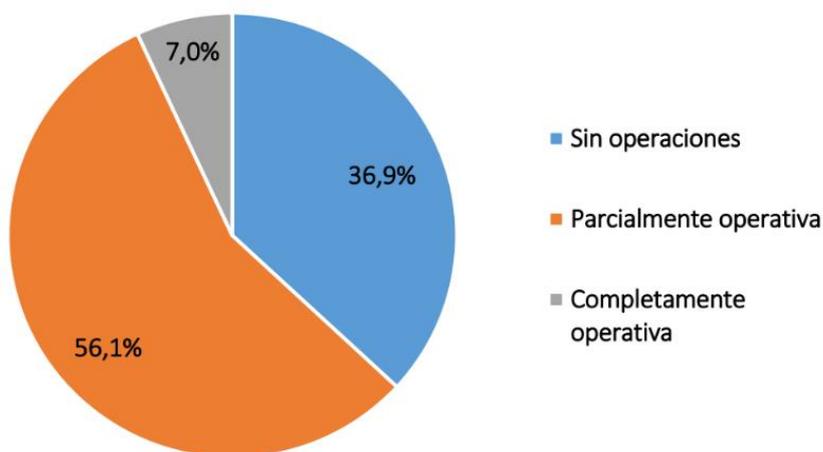
La Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC)⁶, entre el 4 y el 8 de mayo de 2020, llevó a cabo una nueva encuesta entre empresas de todo el país, enfocada en su situación presente y las perspectivas de cara a los próximos meses.

⁶ Organización patronal argentina creada el 7 de noviembre de 1924 bajo el nombre de "Cámara Argentina de Cultura, Comercio, Industria y Producción". Está organizada como central nacional confederal de organizaciones locales y sectoriales de comerciantes, y empresas dedicadas al comercio. (Wikipedia, 2020).

En dicha encuesta, participaron empresas de diversos tamaños: hasta 9 empleados (77%); entre 10 y 49 empleados (16%); entre 50 y 200 empleados (4,8%); y empresas con más de 200 empleados (2,2%), de rubros tales como comercio minorista, comercio mayorista y gastronomía, entre otros.

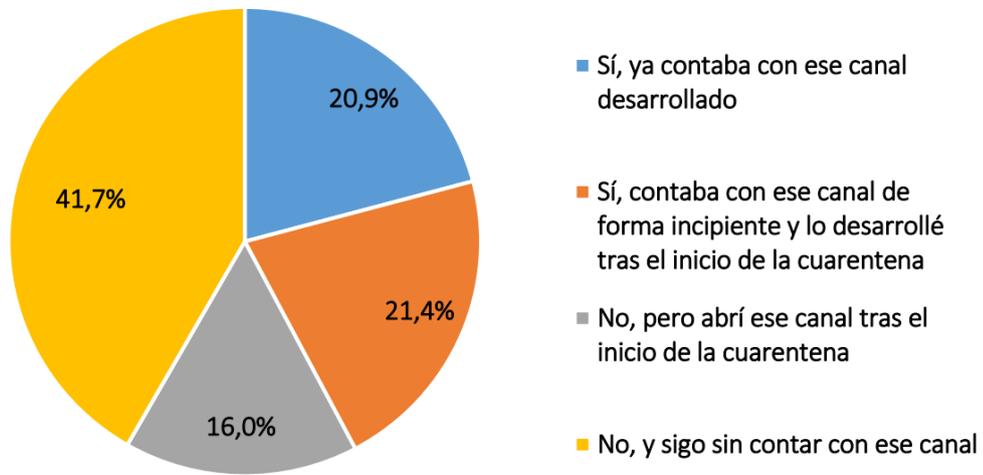
En el *Gráfico 7*, se resumen los resultados obtenidos acerca de la condición actual de las empresas, respecto a sus operaciones. Posteriormente, en el *Gráfico 8*, se observa la situación, respecto a la presencia del canal de venta online, antes de la cuarentena. Por último, en el *Gráfico 9*, muestra la situación particular de la empresa, sobre el comercio electrónico, es decir, si venden a través del mismo, y en caso afirmativo, si sus ventas se vieron disminuidas o favorecidas. Como anexo, la *Imagen 6*, resume los términos más repetidos del relevamiento.

Gráfico 7: Resultados del relevamiento sobre la condición actual de las operaciones de la empresa.



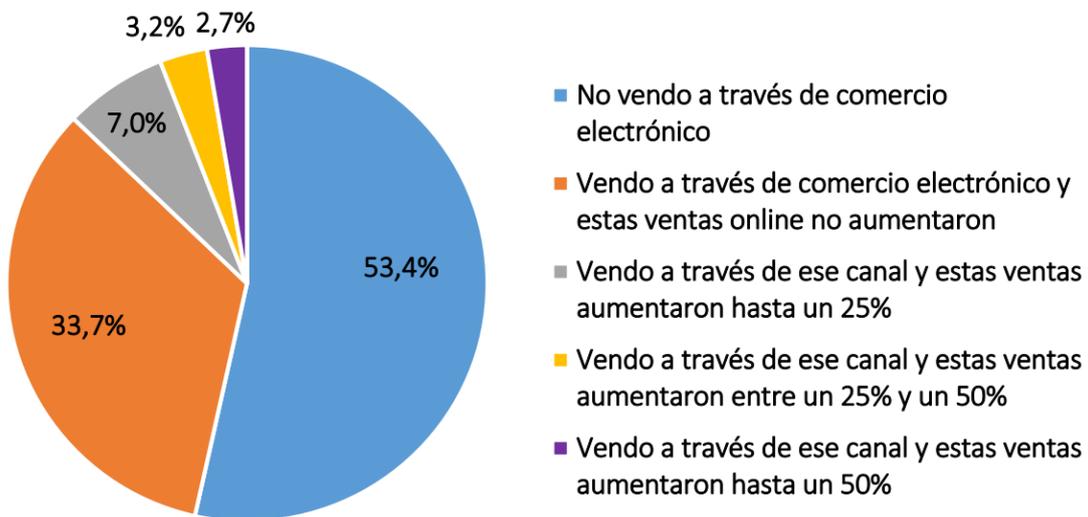
Fuente: Informe Cámara Argentina de Comercios y Servicios (CAC), año 2020.

Gráfico 8: Resultados del relevamiento sobre la presencia del canal de venta online antes de la cuarentena.



Fuente: Informe Cámara Argentina de Comercios y Servicios (CAC), año 2020.

Gráfico 9: Resultados del relevamiento sobre la situación frente al comercio electrónico.



Fuente: Informe Cámara Argentina de Comercios y Servicios (CAC), año 2020.

CAPÍTULO III

LOS CASOS DE MERCADOLIBRE Y AMAZON COMO UN REFLEJO DE LA TENDENCIA MUNDIAL.

El 2020 fue un año en el cual el comercio electrónico cobró un mayor protagonismo, y se volvió una práctica habitual en la vida de los argentinos, modificando sus hábitos de consumo.

Según los datos relevados del informe realizado por MercadoLibre (2020), 8 de cada 10 latinoamericanos compraron online al menos una vez en 2019. Además, se estima que para el 2023, el canal presentará tasas de crecimiento cercanas al 40%, en la región.

En este tercer capítulo se pretende analizar los casos de dos empresas tecnológicas emblemas del comercio electrónico: MercadoLibre y Amazon. La primera es una empresa argentina dedicada a compras, ventas y pagos por internet líder de América Latina. Por otra parte, Amazon es una empresa norteamericana fundada el 4 de julio de 1994 en Seattle, Washington, por Jeff Bezos. Dicha empresa se dedica al e-commerce, ofreciendo mediante su página web amazon.com un catálogo casi infinito de productos. La empresa tiene alcance global y se encuentra establecida en Estados Unidos, Francia, China, Alemania, Italia, Japón y otros 14 países.

A su vez, se interpretará desde el punto de vista de las finanzas corporativas, a ambas organizaciones. Mientras que muchas empresas presentaban caídas en las bolsas de comercio mundiales, Amazon y MercadoLibre no detuvieron su tendencia alcista, aumentando su valor de mercado desde el inicio de la pandemia.

Por último, se buscará relacionar el comportamiento de dichas empresas con los temas vistos en capítulos previos, y por otro lado, observar cuál es la proporción de personas que utilizan internet, tanto a nivel nacional, como mundial.

1. El crecimiento global del e-commerce.

Ante el creciente avance del e-commerce, el punto de partida de los consumidores para realizar su compra se ha visto modificado radicalmente. Según información extraída del informe "*Insights del e-commerce N° 1 de Latinoamérica*" (Mercado Libre, 2020):

Actualmente, más del 75% de los compradores en Latinoamérica realiza la primera búsqueda de productos en sitios de e-commerce para informarse, buscar reseñas y comparar precios. Este es un aspecto importante ya que, según los datos informados, el 95% de los compradores buscó opiniones de otros usuarios antes de realizar una compra. Por ejemplo, en Mercado Libre se realizan más de 6.000 búsquedas por segundo y 12 compras por segundo a nivel regional. Dentro de la región, Brasil es el país que tiene el liderazgo en compras online, mientras que México y Argentina comparten el podio y están dentro de los países con mayor crecimiento en el 2019.

Uno de los temas destacados del mismo, tiene que ver con la tendencia mobile, y la creciente importancia de los smartphones, como canal de compra a través de aplicaciones. Durante el año 2019, más del 69% de las compras en Mercado Libre se realizaron a través de dispositivos móviles y la aplicación fue descargada más de 44 millones de veces a nivel regional.

Imagen 7: Los números del e-commerce.



Fuente: Web de MercadoLibre, año 2020.

Al analizar el recorrido del comprador por MercadoLibre, las principales influencias en la compra online fueron (Mercado Libre, 2020):

- La **comodidad** es uno de los aspectos más destacados: el 41% de los millennials, en países desarrollados, opina que las compras en los marketplaces son más cómodas en comparación con las tiendas físicas, ya que impacta directamente en la optimización del tiempo personal del usuario.

- La **gran variedad** a la que acceden los usuarios en los sitios de e-commerce, es otro de los factores por la cual los compradores se inclinan al consumo online. La variedad, en las plataformas online, funciona como factor de democratización del comercio, ya que hace emerger marcas disruptivas que se vuelven más accesibles, superando ampliamente a la oferta que ofrece un comercio offline. En cuestión de segundos, los potenciales compradores están frente a una amplia y vasta selección de productos.
- Actualmente, los e-commerce también se han convertido en un referente de precios en muchos países, mejorando aún más su posicionamiento entre una amplia base de consumidores. Particularmente en el caso de América Latina, **el precio** ocupa un lugar relevante a la hora de decidir una compra, ya que permite averiguar y comparar antes de tomar una decisión.

1.1. Publicidad en el e-commerce.

Según los datos revelados por el informe, se estima que la publicidad online superará el 60% del gasto total publicitario en el mundo. La masividad en el alcance de la misma, lograda a través del crecimiento de internet, la conectividad y dispositivos, ha vuelto fundamental al canal para casi todas las marcas de diversos rubros.

En la actualidad, no todas las marcas están aprovechando al máximo su potencial, a pesar que existe, del lado del comprador online, una fuerte intención de compra. Las palabras genéricas siguen dominando los principales términos de búsqueda, donde 8 de cada 10 búsquedas que se realizan en Argentina y México son genéricas. La publicidad digital, representa una gran oportunidad para que las marcas construyan identidad y tengan buen rendimiento, tanto para el canal online como el offline.

2. MercadoLibre.

MercadoLibre es una empresa argentina dedicada a brindar soluciones para que tanto individuos como empresas puedan comprar, vender, anunciar, enviar y pagar bienes y servicios por Internet, a través de un ecosistema completo compuesto por Mercado Pago, Mercado Shops, Mercado Libre Publicidad y Mercado Envíos. Fue fundada en 1999 y actualmente opera en 18 países de la región. En pocos años, logró convertirse en la séptima plataforma de comercio electrónico del mundo. A finales de enero de 2021, alcanzó la cifra récord de 100.000 millones de dólares de capitalización bursátil. (Mercado Libre, 2020)



mercado libre

Los usuarios pueden vender y/o comprar productos nuevos como usados a un precio fijo o variable, además de que se ofrecen servicios privados. En 2017 lanzó Mercado Crédito, orientada a democratizar el acceso al crédito y potenciar la inclusión financiera y en 2019, celebró 20 años de vida con una fuerte apuesta a seguir democratizando el comercio y las finanzas. Sus oficinas centrales se encuentran en Buenos Aires, Argentina. Al respecto, el fundador de la empresa, Marcos Galperín, afirma:

En Mercado Libre logramos democratizar el comercio electrónico en América Latina, permitiendo que millones de personas, desde cualquier lugar de su país, puedan adquirir productos a precios justos y que todos los vendedores, especialmente las PyMEs, cuenten con una plataforma de comercialización digital efectiva para concretar sus negocios. En este proceso que continúa, fuimos entendiendo que el sistema de pagos y el acceso a créditos son vitales para el desarrollo de todo emprendedor.

2.1. Red de Negocios.

MercadoLibre no es solamente un marketplace, sino que está compuesto por cinco unidades estratégicas de negocios (UEN)⁷, detalladas en su web oficial (MercadoLibre, 2020):

- **Mercado Libre**

Plataforma de comercio electrónico líder de América Latina, donde compradores y vendedores se encuentran para realizar transacciones de una amplia gama de bienes y servicios. En 2019 incorporó dos categorías permanentes para productos sustentables y para moda sin género.

⁷ Estructura organizacional independiente o focos de planificación dentro de una misma estructura organizacional que desarrolla su proceso de negocios a partir de: un grupo de clientes claramente segmentados, un conjunto de productos orientados a satisfacer al grupo segmentado, un conjunto definido de competidores, desarrollo de estrategias similares para imponer una ventaja competitiva superior. (Ocaña, 2012, p.324)

- **Mercado Shops**

Solución de tienda en línea que permite a los usuarios configurar, administrar y promocionar sus propias tiendas web alojadas en Mercado Libre. Este servicio ofrece integración con todas las soluciones del ecosistema. Disponible en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Venezuela.

- **Mercado Libre Publicidad**

Plataforma de publicidad en la que los usuarios pueden promocionar sus productos y servicios, ampliando su visibilidad en las páginas web de la empresa y en los sitios asociados en la región. Cada usuario puede promocionar su negocio en las categorías que más se ajusten a sus productos y así, pagar por los clicks recibidos. Disponible en todos los países en que se encuentra Mercado Libre.

- **Mercado Envíos**

Como solución logística, con servicios de despacho y almacenamiento, que mediante una integración rentable a precios competitivos con proveedores de servicios logísticos y de envío de terceros, potencia a los vendedores de la plataforma. Disponible en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay. Cuenta con centros de distribución en Argentina, Brasil y México, mejorando la experiencia del usuario enviando sus productos en menos de 48 horas.

- **Mercado Pago**

Es uno de los principales impulsores en la región en cuanto a pagos digitales, permitiendo a los usuarios procesar pagos en línea mediante QR y Point; así como enviar y recibir dinero de forma segura, fácil y rápida. Se encuentra disponible en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú, Venezuela y Uruguay. En 2019, se incorporó el programa Mercado Puntos para Mercado Pago en Brasil, que permite a los usuarios acumular puntos por cada compra y obtener beneficios.

2.2. Números generales del negocio.

En la web de la empresa (Mercado Libre, 2020), se resumen los datos principales del negocio. Los mismos reflejan un crecimiento que se repite año tras año:

- 12 millones de vendedores y 55 millones de compradores activos *.
- 19 compras por segundo y 464 visitas por segundo *.
- 76 millones de usuarios activos (+92,2% interanual).
- 17 millones de nuevos usuarios registrados durante Q3 2020.

- 304 millones productos listados (al cierre de Q3 2020).
- Más de 6800 Tiendas Oficiales.
- Más de 4,2 millones de transacciones totales de Mercado Pago promedio por día *.
- 13,7 millones de pagadores únicos en wallet.
- Mercado Crédito: 5,6M créditos en cartera por US\$ 284M otorgados en préstamos a vendedores y compradores en México, Brasil y Argentina (a Q3 2020).

(Ref *: promedio últimos 12 meses reportados)

2.3. Resultados destacados del negocio - 3° trimestre de 2020 (Mercado Libre, 2020):

- El valor total de los artículos transaccionados del trimestre fue de USD 5.902,4 millones, lo que representa un crecimiento interanual del 62,1% en USD y del 117,1% en moneda constante. El 70% de ese valor proviene de transacciones realizadas desde dispositivos móviles.

- Se vendieron 205,7 millones de artículos, lo que implica un crecimiento interanual del 109,9%.

- Se registraron 303,9 millones de publicaciones en la plataforma, lo que representa un aumento interanual del 22,3%.

- Incluso en estos tiempos difíciles y con aumentos desafiantes en los volúmenes procesados, 187,6 millones de artículos fueron enviados a través de Mercado Envíos, un aumento interanual del 131,1%. Sobre este punto, Arnt, Chief Financial Officer de MercadoLibre destacó: *“Nuestras operaciones de logística han sido fundamentales para ayudarnos a atravesar estos tiempos difíciles, agregando valor a nuestro negocio de comercio electrónico. Esto no solo nos ha ayudado a aumentar la satisfacción de nuestros clientes, sino que se está convirtiendo cada vez más en una ventaja competitiva en múltiples geografías”*.

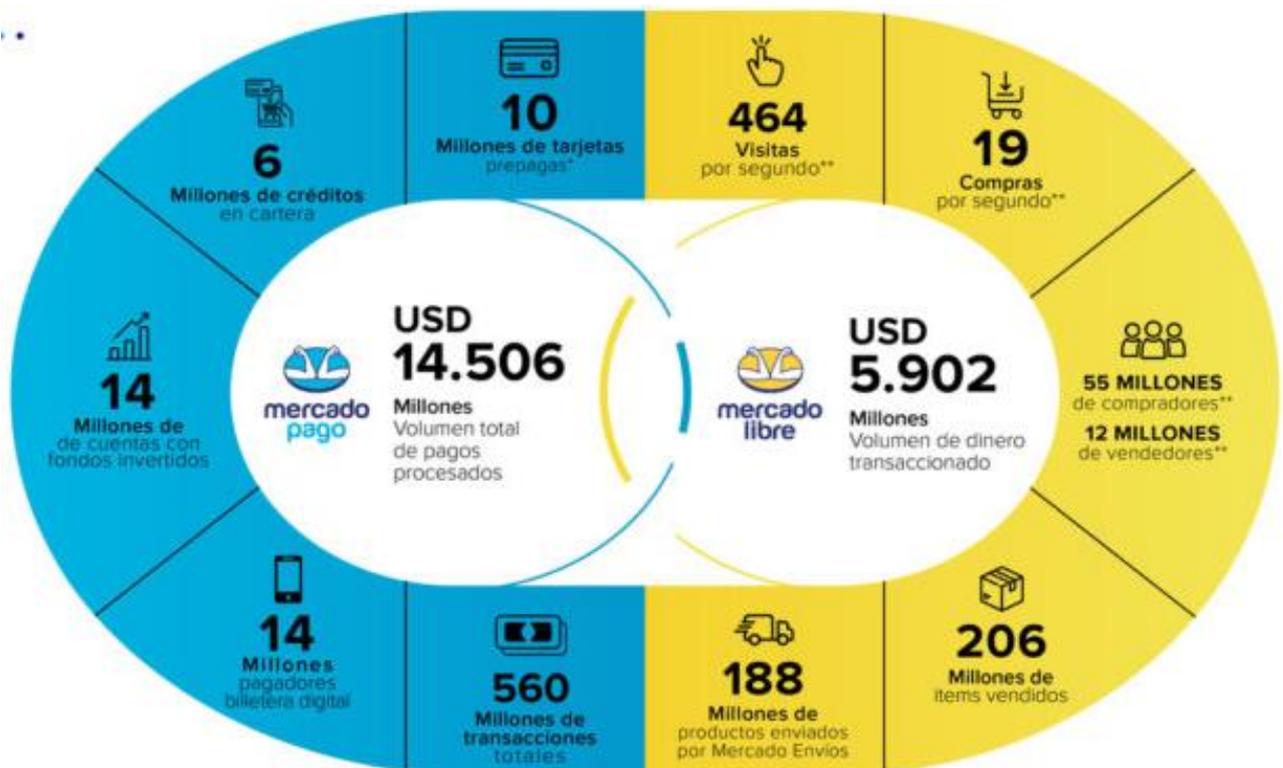
- Durante este trimestre, MercadoLibre lanzó el tercer centro de almacenamiento en el nordeste de Brasil, en Salvador de Bahía, para brindar mejor servicio a los usuarios en esa región.

En su presentación de balances, la compañía informó al 31 de diciembre de 2020 que tuvo ingresos netos por u\$s3.973 millones. A su vez, obtuvo una ganancia bruta de u\$s de 1.709 millones, 55% más que los u\$s 1.102 millones del período precedente. Respecto a Mercado Pago, la empresa informó que "el volumen total de pagos procesados durante el trimestre fue de u\$s

15.900 millones, un aumento interanual del 83,9% en dólares y del 134,4% en moneda constante". Lo relevante es que, durante la pandemia, (Ámbito, 2021), sus ingresos crecieron 73%. Actualmente es la compañía argentina de mayor capitalización bursátil.

La *Imagen 8*, presenta en forma gráfica un resumen de lo mencionado precedentemente, correspondiente al tercer trimestre de 2020.

Imagen 8: Ecosistema MercadoLibre, tercer trimestre 2020.



Fuente: Web de MercadoLibre, año 2020.

La *Imagen 9* inferior, destaca lo más relevante del negocio, en cifras, donde se observa la fuerte presencia internacional de la empresa, con participación en 18 países, además de la gran cantidad de usuarios activos y los 9703 empleados que hacen posible esto. Por otro lado, en la *Imagen 10*, los cinco gráficos de barra explican el crecimiento de la empresa en diversos aspectos. Los usuarios registrados aumentaron 165% desde 2014 a 2019, como así también, en el mismo período, los artículos enviados crecieron 1624% y el volumen de venta de mercaderías en millones de USD registró un alza del 97%.

Imagen 9: MercadoLibre en cifras.



Fuente: Web de MercadoLibre, año 2020.

Imagen 10: Desempeño de la plataforma.

Desempeño de la plataforma

Una de las razones por la que millones de usuarios nos eligen es porque estamos siempre en línea. Mantuvimos los buenos resultados del período anterior con el 99,76% del tiempo disponible de nuestra plataforma.

99,76% tiempo disponible de nuestra plataforma en 2019

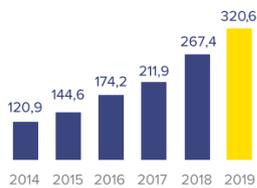
1º trimestre
99,6%
82 eventos
512 minutos
no disponible

2º trimestre
99,89%
102 eventos
150 minutos
no disponible

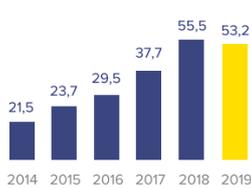
3º trimestre
99,78%
166 eventos
288 minutos
no disponible

4º trimestre
99,76%
132 eventos
322 minutos
no disponible

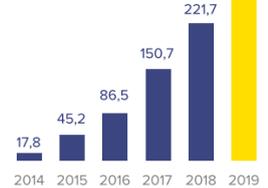
Usuarios registrados (en millones)



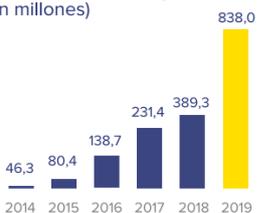
Usuarios nuevos (en millones)



Artículos enviados (en millones)



Transacciones de pago (en millones)



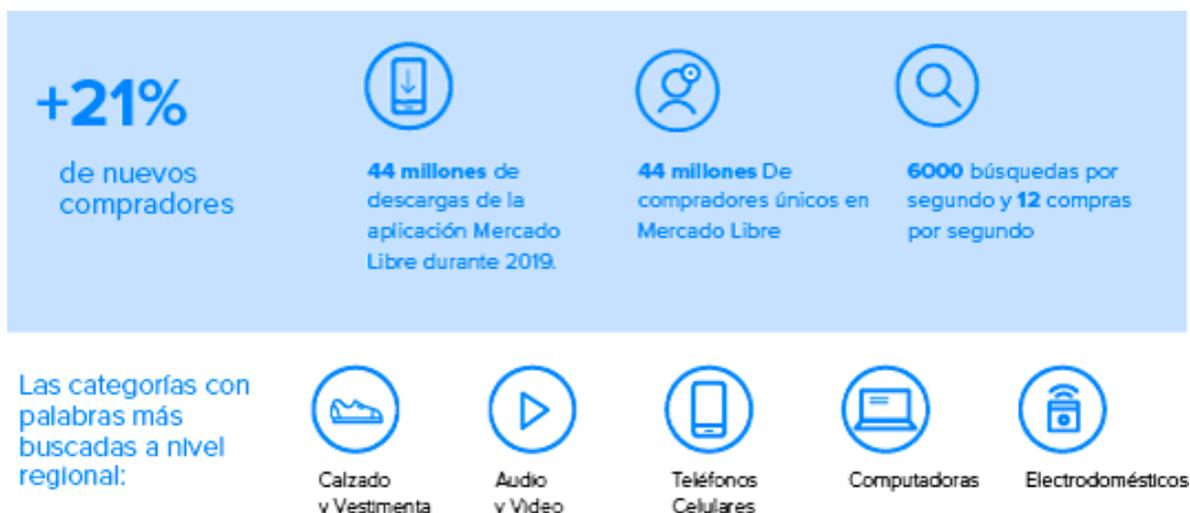
Volumen de mercaderías (en millones de USD)



Fuente: Web de MercadoLibre, año 2020.

La *Imagen 11* resume las categorías con palabras más buscadas a nivel regional, la relevante cifra del total de descargas de la aplicación y el promedio de búsquedas por segundo registrado.

Imagen 11: Datos sobre MercadoLibre.



Fuente: Web de MercadoLibre, año 2020.

2.4. Análisis organizacional de MercadoLibre.

El entorno en el que opera MercadoLibre, al ser una organización del rubro tecnológico y una red de redes, se caracteriza por ser dinámico y complejo, en continua expansión y cambios, en el cual explora constantemente nuevos negocios y trabaja de forma sinérgica con sus diversos nodos; además, opera en 18 países de la región, cuenta con más de 11 millones de vendedores y 40 millones de compradores.

Su actual **estructura organizacional es un modelo en red**, compuesta por cinco UEN: Mercado Libre, Mercado Shops, Mercado Libre Publicidad, Mercado Envíos y Mercado Pago. La principal es el e-commerce, sin embargo, en los últimos años Mercado Pago ha adquirido un gran protagonismo en la red con la “democratización del dinero” permitiendo no solo el cobro a través de MercadoLibre, sino también por medio de los miles de posnet en locales físicos, donde gestiona actualmente una red de más de 700.000 comercios adheridos⁸. También permite acceder a créditos financieros y posibilita que los saldos acumulados en la billetera digital puedan ser invertidos en un fondo común de inversión gestionado por el Banco Industrial. Otro dato no menor, es el hecho de haber favorecido el acceso a créditos al sector laboral no formal de la Argentina. Todo ello muy distinto a

⁸ <https://www.lanacion.com.ar/economia/pagos-digitales-grandes-bancos-crean-su-fintech-nid2370686/>

la idea original de negocio propuesta por su fundador, Marcos Galperín, de compra-venta en el sitio web.

El funcionamiento de la red se sostiene por el compromiso de todos los eslabones, es decir, cada una de sus UEN generan valor desde la perspectiva del cliente y se encuentran vinculadas entre sí. Dichos eslabones, a su vez, poseen socios estratégicos: en el caso de MercadoLibre, los servicios logísticos son externalizados con Andreani o Correo Argentino y a los almacenes de última milla⁹ mediante la empresa Plaza Logística¹⁰. A su vez, Mercado Pago posee alianzas estratégicas con el Banco Industrial y el Banco Patagonia. En lo específico también intervienen en la Red 320 millones de usuarios y miles de empresas que venden directamente sus productos por medio de la plataforma e-commerce.

Estructura Internacional.

La estructuración internacional actual adoptada por Mercado Libre es **Transnacional**, su modelo reticular, con presencia en múltiples países se ve caracterizado por una gran flexibilidad gracias a los diversos vínculos horizontales que ha desarrollado en cada de sus UEN a lo largo de la cadena de valor, permitiéndole hacer frente a los distintos riesgos que pueda enfrentar, reduciendo de esta manera el riesgo único (aquel que se puede minimizar mediante la diversificación). Algunos de los servicios que ofrece han sufrido la presión de ser **adaptados** en los distintos países, tal como sucede con Mercado Pago, que al ser un servicio financiero, debe acatar normativas de los Bancos Centrales de cada uno de los países donde opera, generando algunas variaciones en el servicio final que proporciona al cliente. La **estandarización** de servicios se observa principalmente en su e-commerce donde el formato del canal y sus servicios no cambian de país en país. En cuanto al poder de decisión, se trata de una **red centralizada**, las decisiones estratégicas son acatadas por las distintas filiales, permitiendo sin embargo cierta descentralización siempre que estén enmarcadas dentro de la estrategia corporativa. Al ser una organización del sector tecnológico los sistemas de información constituyen un factor clave, tanto para el funcionamiento de la red y su coordinación como para la satisfacción de los clientes.

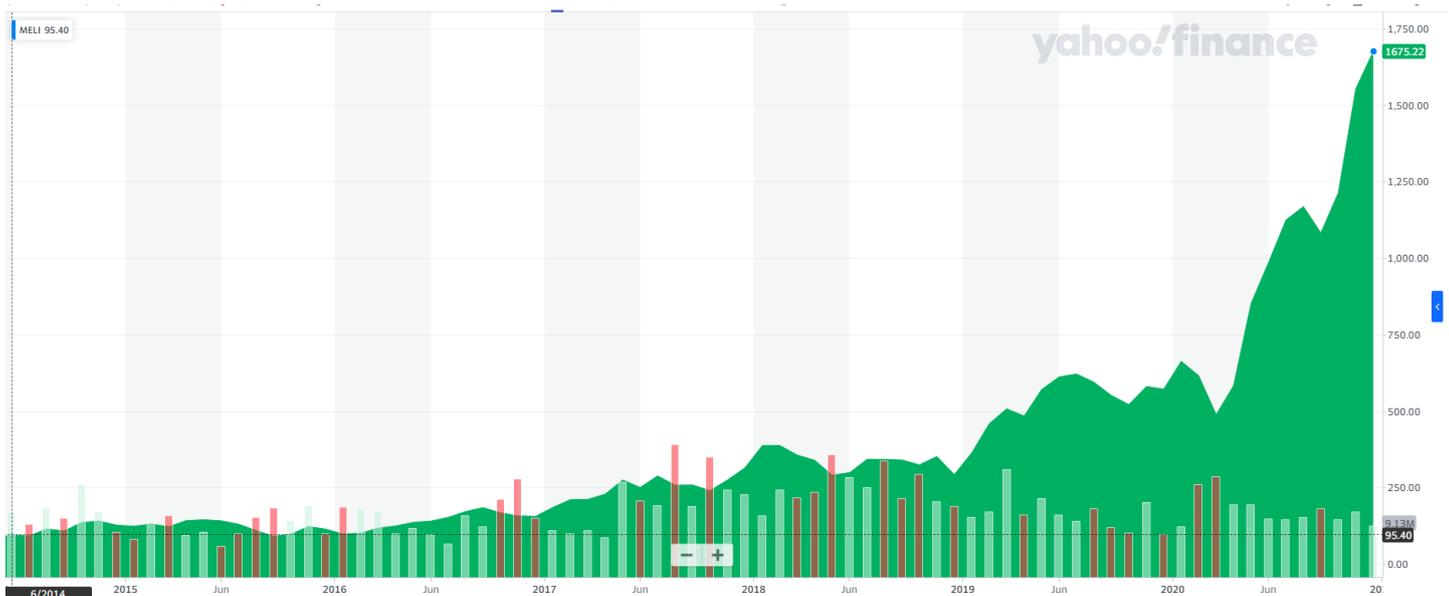
⁹ Concepto utilizado en el campo de la logística y del transporte para referirse al tramo final del proceso de entrega en el domicilio del cliente. El término, se adoptó debido a las dificultades que supone en el mundo del transporte entregar la mercancía en ese último paso, suponiendo algunas veces el paso más difícil de la cadena (Wikipedia, 2021)

¹⁰ Plaza Logística se ocupa de generar infraestructuras comunes y brindar servicios de forma descentralizada para abaratar costos en los seis parques estratégicamente ubicados en la región metropolitana de Buenos Aires (Infotechnology, 2021)

2.5. Crecimiento de las acciones de MercadoLibre (Período 01/06/2014 al 31/12/2020).

Habiendo realizado un análisis previo de los números generales del negocio, se procederá a observar el comportamiento de Mercado Libre, pero desde un enfoque en las finanzas corporativas.

Gráfico 10: Acciones de MercadoLibre, 01/06/14 al 31/12/20.



Fuente: <https://finance.yahoo.com>, año 2020.

En el gráfico precedente se ve reflejado un crecimiento sostenido y exponencial, potenciado principalmente en los últimos períodos, que demuestran la tendencia del sector. Las acciones tuvieron un crecimiento 1656% en los últimos 6 años y medio, pasando de un valor de mercado de sus acciones de 95,40 dólares en junio de 2014, a los 1675 dólares el 31 de diciembre de 2020.

2.6. Crecimiento de las acciones de Mercado Libre desde el comienzo del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio en Argentina (Período 20/03/2020 al 31/12/2020).

En esta segunda observación, se pretende identificar el comportamiento accionario durante el período de cuarentena obligatoria en Argentina iniciado el 20 de marzo de 2020. Al modificar el rango de análisis, se puede apreciar, en el Gráfico 11, un punto de inflexión generado en la empresa desde el comienzo del aislamiento obligatorio, elevando su valor de mercado un 270% en tan solo 9 meses.

Gráfico 11: Acciones de MercadoLibre, 19/03/20 al 31/12/20.



Fuente: <https://finance.yahoo.com>, año 2020.

3. Amazon.

Amazon.com Inc. es una empresa norteamericana fundada el 4 de julio de 1994 en Seattle, Washington, por Jeff Bezos. Dicha empresa se dedica al e-commerce, ofreciendo mediante su página web amazon.com un catálogo casi infinito de productos. En su marketplace podemos encontrar desde: DVD, CD de música, software, videojuegos, electrónica, ropa, muebles, comida, libros, entre otros miles de artículos. Cabe destacar que dicha empresa también se dedica a los servicios de almacenamiento y gestión de archivos e información en la nube, mediante su división Amazon Web Services, así como múltiples servicios (Video en streaming, Educación, Servicio Premium, Asesoramiento a empresas, entre otros). Con la nueva denominación, Jeff Bezos inauguró la página web amazon.com el 16 de julio de 1995, lo que a la postre sería el comienzo de una empresa que hizo historia, pues en sus primeros meses de vida experimentó un crecimiento descomunal, logrando vender libros por todos los rincones de Estados Unidos. (Muñoz, 2018, p.31).



Se encuentra establecida en Irlanda, Canadá, Australia, Alemania, Austria, Francia, China, Japón, Italia, España, Países Bajos, Brasil, India y México. También, Amazon está presente en otros países desde donde realiza funciones de soporte, como en Costa Rica, centralizando la atención al cliente de Latinoamérica y con 7500 empleados es una de las mayores empresas del país. Es la marca de venta al por menor más valiosa del mundo según el índice BrandZ. (Wikipedia, 2020).

3.1. Análisis Organizacional de Amazon.

Haciendo énfasis en la misión de la empresa: *“Ser la compañía más centrada en el cliente a la hora de comprar en línea”*, se puede comprender la estrategia llevada a cabo y la conformación de la red que actualmente vincula a sus distintas UEN, donde cada una de ellas participa en la satisfacción de las necesidades del cliente. Su propuesta de valor ya no solo se focaliza en el cliente que quiere comprar en línea, sino que también se ocupa de los servicios de almacenamiento y procesamiento en la nube (Amazon Web Services), relevando datos de los mismos y ofreciendo servicios de análisis de datos a otras organizaciones, lo que genera una gran cantidad de información que sirve de base para establecer sus estrategias corporativas.

Este enfoque le permite anticipar gran parte de los cambios de hábitos del consumidor, definir las nuevas necesidades y mejorar continuamente sus negocios. Un ejemplo de esto son sus almacenes cada vez más automatizados y eficientes.

Actualmente la estructura adoptada por Amazon no es simplemente una estructura en red, sino que se encuentra en un nivel superior, es decir, **es una red de redes**. Si se analiza la misma, de lo general a lo específico se puede observar la interdependencia de las UEN que la constituyen. Observando particularmente la subred Amazon Marketplace, se pueden distinguir a los distintos actores que participan: logística, clientes, sucursales y proveedores, con diversas vinculaciones horizontales, tales como contratos de producción, en el caso del Kindle¹¹ y contratos de distribución con FEDEX Y UPS.

Ambiente y Estructura Internacional.

El ambiente en el que se encuentra Amazon es dinámico e impredecible, debido a los grandes cambios en los hábitos de consumo de sus clientes. Además, debe hacer frente a una gran cantidad de culturas con distintas características (sus negocios se extienden tanto en occidente como en

¹¹ Lector de libros electrónicos (e-books) portátil que permite comprar, almacenar y leer libros digitalizados, creado por la tienda virtual amazon.com o bien libros y documentos propiedad del usuario mientras estos estén en archivo .MOBI (Wikipedia, 2021)

oriente). Al ser una organización del sector tecnológico la complejidad en la comprensión del trabajo a realizar hace necesaria una **estructuración orgánica**, permitiendo agilizar los procesos decisionales, y estableciendo múltiples alianzas horizontales (contratos de distribución y de producción entre otros). Al ser tan vasto el catálogo de servicios y productos que ofrece Amazon en sus distintas UEN, en términos generales existe presión para estandarizar ya que su principal negocio es el e-commerce, en donde a pesar de los múltiples países que está presente, su modelo de negocio no ha cambiado y cuya principal ventaja competitiva es la eficiencia en su sistema logístico. En cuanto a la adaptación de sus servicios y productos, la misma se intensifica en los países orientales donde los hábitos son diferentes a los de la mayoría de sus otras filiales y gran parte de la participación de mercado la tiene Alibaba, con un modelo de negocio totalmente distinto, centrado en la publicidad en el sitio, como principal flujo de ingreso.

En la estructura actual de Amazon existe una visión geocéntrica con cierta descentralización hacia sus filiales en el resto del mundo, las cuales poseen relativa autonomía para que de esta manera desarrollen su propia política, pero sin descuidar la visión corporativa de la red, dictada desde el nodo central en Seattle.

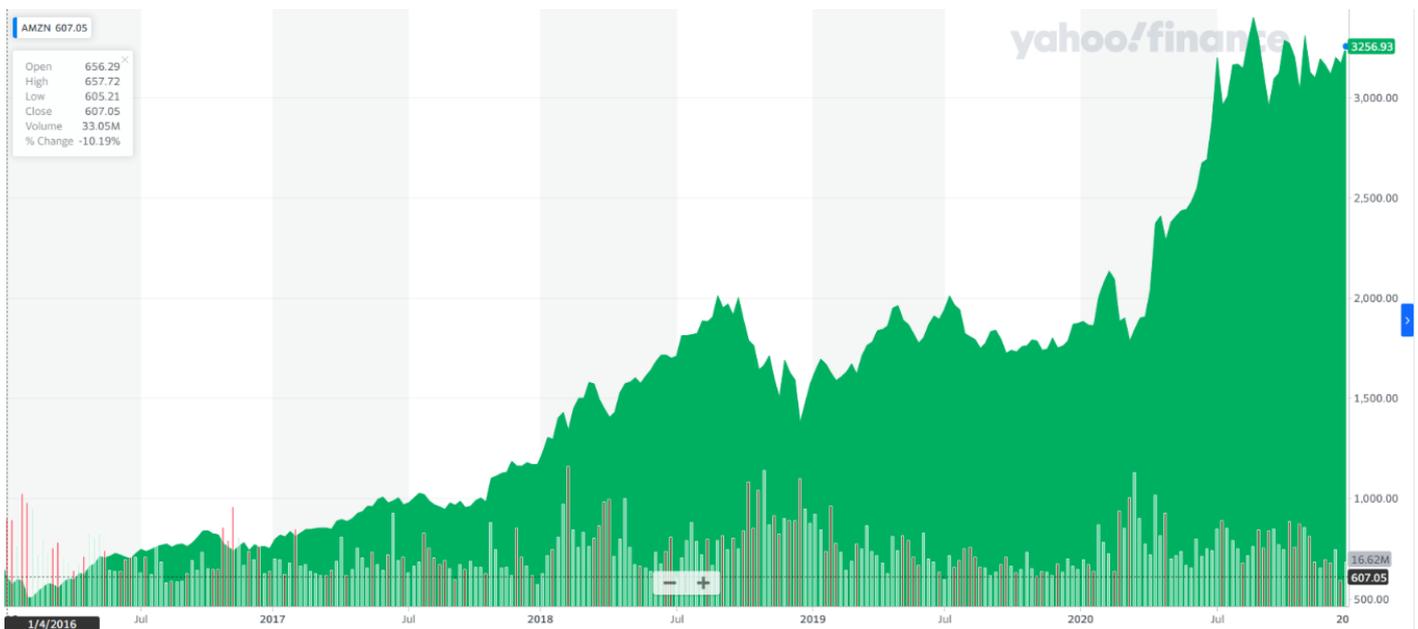
Un punto no menos importante es la comunicación horizontal existente, ya que la información es compartida de forma centralizada, sirviéndose de su nodo "Amazon Web Services". El mismo, extrae patrones de los consumidores con el fin de realizar predicciones de compra, ofrecer variedad de productos ajustados a cada usuario y una mejor experiencia. Todo esto es posible también gracias a su nodo de Investigación y Desarrollo, donde cabe destacar que en 2018 fue la empresa que más invirtió en EEUU en este aspecto¹². Toda interacción del usuario es procesada mediante un uso intensivo de los sistemas de información. Esto permite establecer "bancos de conocimiento" que transmiten información oportuna a los distintos nodos permitiendo la integración global, así como capacidad de reacción local, adaptando las preferencias y sugerencias de productos al país del cual se trate. También utilizan un sistema de gestión de inventarios para organizar de manera más eficiente los productos en sus centros logísticos y minimizar los desplazamientos de los empleados. Por las razones argumentadas precedentemente se puede concluir que **la estructura actual de Amazon es transnacional**.

¹² <https://www.cnet.com/news/amazon-spent-more-on-r-d-than-every-other-us-company-last-year-alphabet-intel-microsoft-apple/>

3.2. Crecimiento de las acciones de Amazon (Período 01/04/2014 al 31/12/2020).

Tal como se expresó con el caso MercadoLibre en Argentina, la tendencia de crecimiento del e-commerce se replica a nivel mundial. Un ejemplo es la empresa Amazon, líder mundial con presencia en múltiples países. En el *Gráfico 12* se puede observar su crecimiento, potenciado principalmente en los últimos períodos debido a la pandemia global.

Gráfico 12: Acciones de Amazon, 01/04/14 al 31/12/20.



Fuente: <https://finance.yahoo.com>, año 2020.

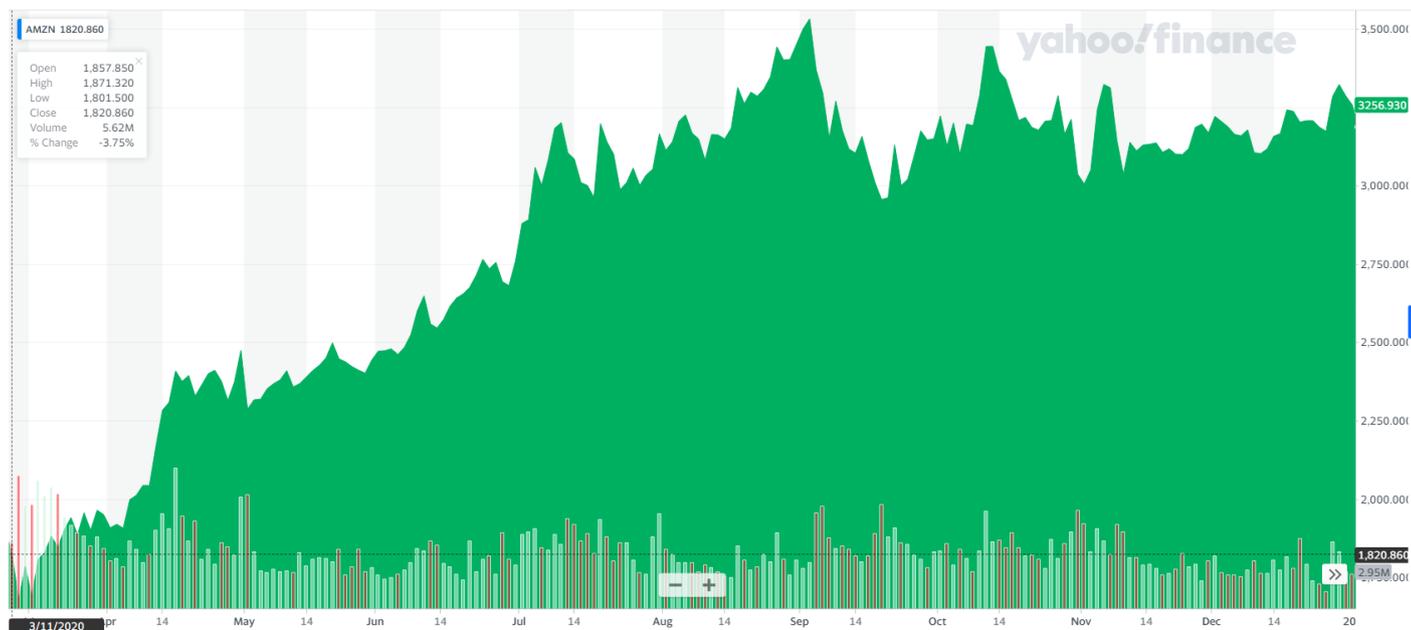
Las acciones tuvieron un incremento de 436% en los últimos 6 años y 9 meses, pasando de un valor de mercado por acción de 607,05 dólares en abril de 2014, a los 3256,93 dólares el 31 de diciembre de 2020.

3.3. Crecimiento de las acciones de Amazon desde la declaración de pandemia por parte de la OMS (Período 11/03/2020 al 31/12/2020).

En el *Gráfico 13*, utilizando similar escala temporal que MercadoLibre, pero en este caso, considerando como fecha de inicio el 11 de marzo de 2020 (desde que la OMS declara al COVID-19 como

pandemia), se observa también un crecimiento exponencial de Amazon, reflejado en un aumento de 79% de sus acciones en tan solo 9 meses.

Gráfico 13: Acciones de Amazon, 11/03/20 al 31/12/20.



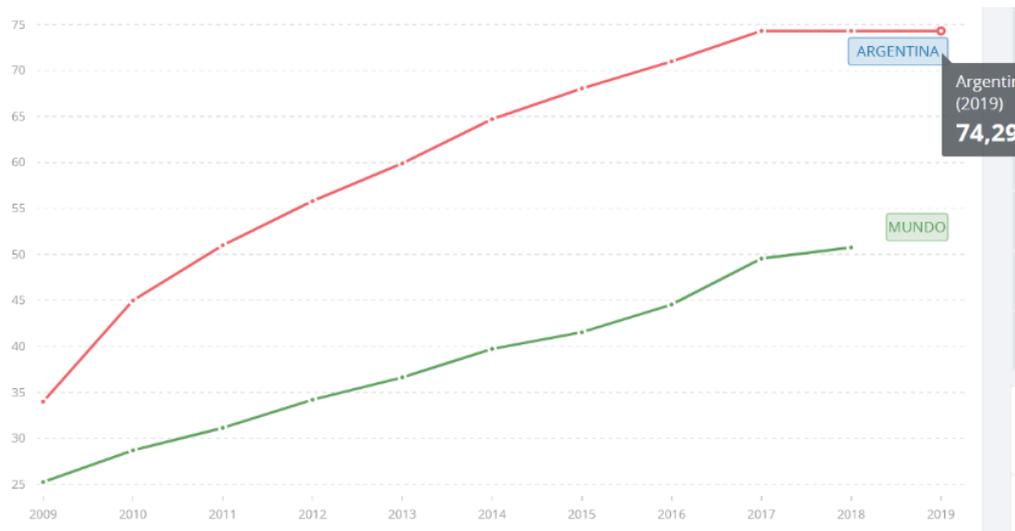
Fuente: <https://finance.yahoo.com>, año 2020.

4. El número de usuarios de internet sigue creciendo...

Según información extraída de la página web del Banco Mundial (2020), se pudo detectar en el Gráfico 14, que en Argentina existe una elevada proporción de personas que utilizan internet respecto a la población total, 74 de cada 100 argentinos tiene acceso a internet. Desde 2009 este porcentaje va en alza, año tras año, encontrándose el país en una mejor situación comparativa que lo observado a nivel mundial (50 de cada 100 personas en el mundo, puede acceder a internet).

A su vez, es notorio el aumento generado en tan solo una década, pasando de un 34% de la población en el año 2009, a un 74,29% en el año 2019 (última medición disponible). Dicha situación debe ser interpretada como una fuente de oportunidades, no solo para las grandes empresas, sino también para las pequeñas y medianas.

Gráfico 14: Personas que usan internet (% de la población) – Argentina vs el mundo.



Fuente: Web del Banco Mundial, año 2020.

Por otra parte, al contrastar estos datos con información proporcionada por el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), se observa cierta consistencia de los mismos. En el cuarto trimestre de 2019, se registró que el 60,9% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 82,9%, a internet. 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) a solicitud de la Dirección de Informática, durante el cuarto trimestre de 2019, conjuntamente con las direcciones provinciales de estadística. (INDEC, 2020)

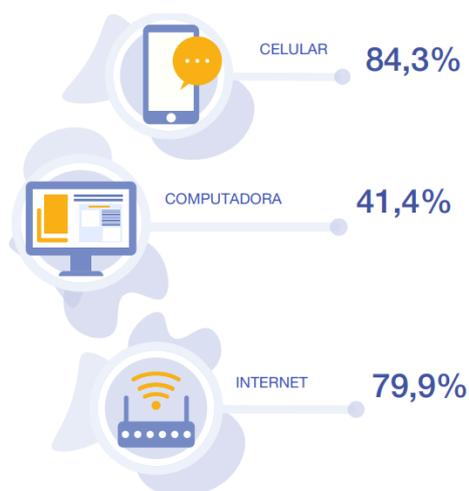
Imagen 12: Hogares con acceso a computadora e internet. Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2019.



Fuente: INDEC. Encuesta permanente de hogares, año 2020.

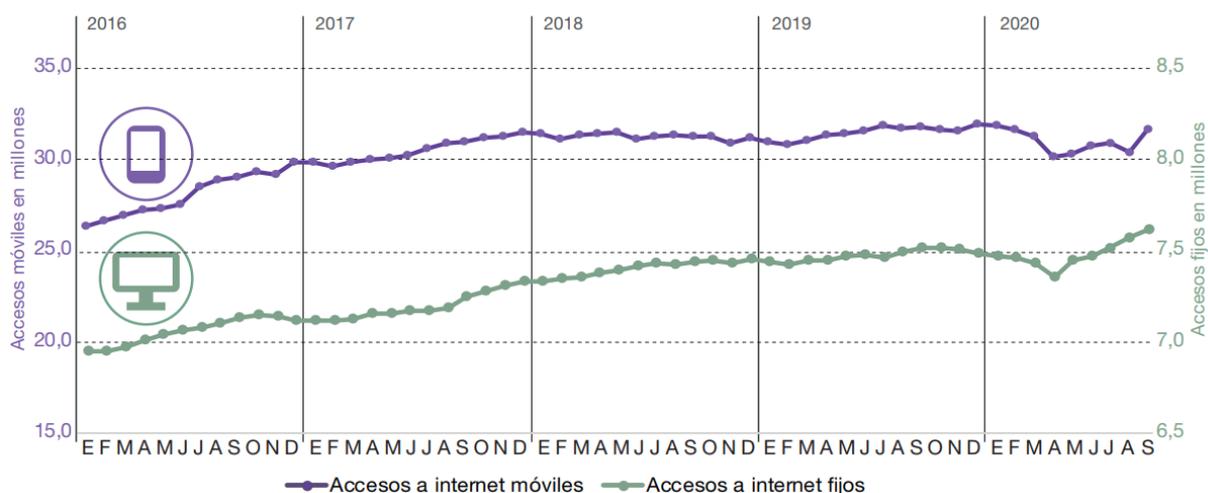
En la Argentina, 80 de cada 100 personas utilizan internet y 84 de cada 100 emplean teléfono celular, como se puede apreciar en la *Imagen 13*. En términos comparativos, se registra un incremento en el uso de internet (2,3 puntos porcentuales) y de teléfono celular (0,8 puntos porcentuales); acompañados de un descenso en la utilización de computadora (1,2 puntos porcentuales) respecto del mismo período del año anterior. (INDEC, 2020, p.10)

Imagen 13: Población de 4 años y más, por utilización de bienes y servicios de las TIC. Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2019.



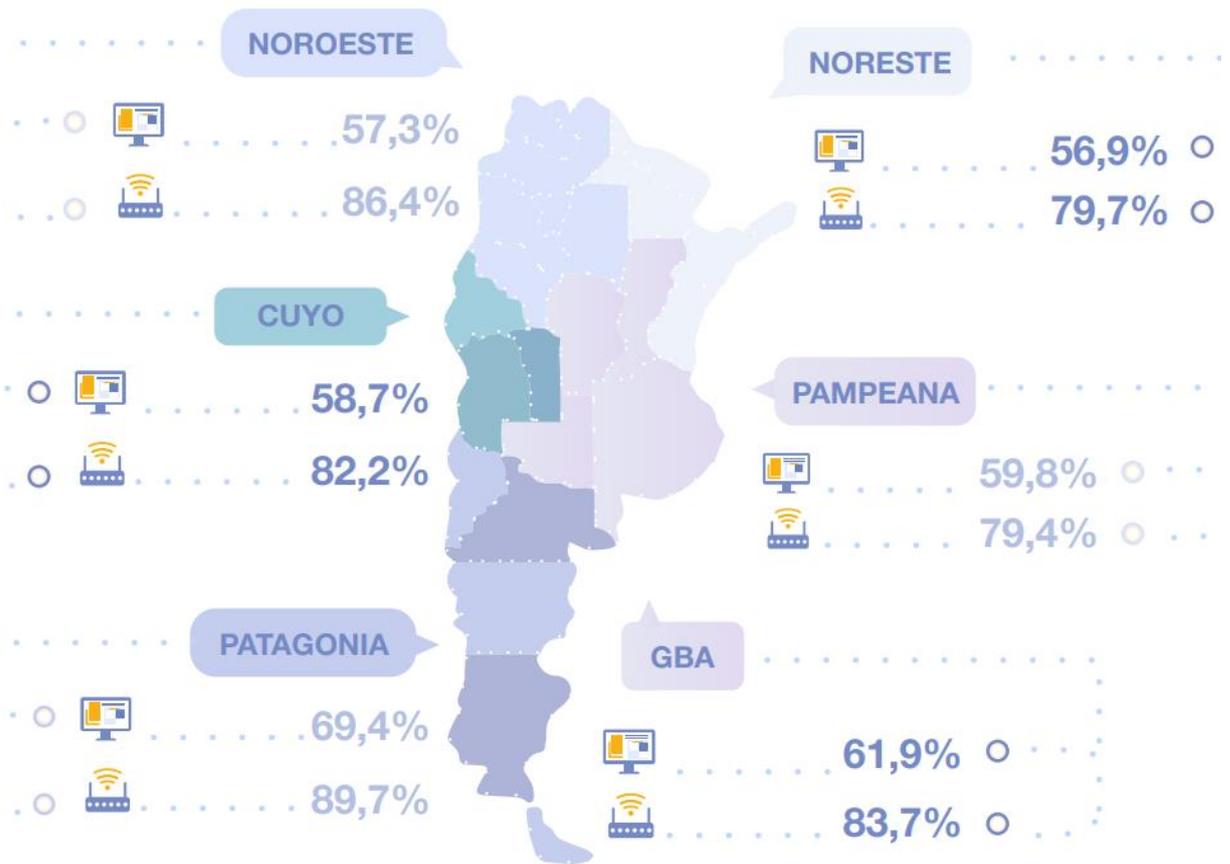
Fuente: INDEC. Encuesta permanente de hogares, Año 2020.

Gráfico 15: Accesos a internet fijos y móviles. Enero 2016 a septiembre de 2020.



Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del sector Terciario y Precios, año 2020.

Imagen 14: Hogares con acceso a computadora e internet según región. Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2019.



Fuente: INDEC. Encuesta permanente de hogares, año 2020.

En este capítulo quedó de manifiesto cómo las acciones de ambas empresas tecnológicas, Amazon y MercadoLibre, han venido creciendo de manera exponencial en los últimos años, siendo potenciado luego de la pandemia mundial. El auge del comercio electrónico observado en capítulos precedentes a nivel nacional, se ve también reflejado en el ámbito internacional, donde cada vez más consumidores se inclinan a realizar sus compras de manera online. Todo esto a su vez, va acompañado de un incremento de la proporción de personas que utilizan internet, estando Argentina, en una posición privilegiada respecto a la media mundial.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS FARMACÉUTICO.

En este cuarto capítulo se busca cambiar el foco de análisis global o nacional precedente, para orientarse sobre la situación local en la Provincia de Mendoza. Para ello, se escogió analizar al sector de negocios compuesto por las farmacias del Gran Mendoza, con el fin de determinar la dinámica en el comportamiento de las variables que afectan a dicho sector y su posible impacto, para que de esta manera se puedan detectar oportunidades y amenazas. La conocida estructura de Michael Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a realizar este análisis. Se pretende comenzar con una definición sobre qué se entiende por sector de negocios, luego aplicar el modelo de Porter al sector farmacéutico de Mendoza. Posteriormente se analizarán las fuerzas del macroambiente que pueden influir directa o indirectamente en alguna o todas las fuerzas de dicho modelo. Por último, determinar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra este sector, y así finalmente concluir si el mismo se presenta como favorable o desfavorable para dichas PyMEs mendocinas.

El sector de negocios.

El Sector de Negocios también conocido como Sector Industrial, Rivalidad Ampliada o Contexto Competitivo puede ser definido como (Anastassopoulos y otros, 1995) y se caracteriza por:

- Un conjunto de operaciones técnicas que van desde las materias primas hasta el producto final destinado al consumidor.
- Un conjunto de relaciones económicas y transacciones comerciales entre empresas que se encuentran en niveles complementarios.
- Un conjunto de organizaciones públicas y privadas, más o menos jerarquizadas, que dirigen la coordinación de las operaciones técnicas y las transacciones comerciales.

El análisis de las variables competitivas permitirá determinar las condiciones favorables o desfavorables en que se encuentra el sector competitivamente hablando, ya sea que se trate de una empresa que compite actualmente en él o que, con el propósito de detectar oportunidades de negocios, el análisis se realice para estudiar la potencialidad del mercado para, posteriormente, ingresar a él. (Ocaña, 2012, p.243)

El análisis del sector externo a la empresa, o ambiente de la misma, tiene como principal objetivo determinar la dinámica de comportamiento de las variables, bajo condiciones de incertidumbre, con el fin de establecer el posible impacto de las mismas, definiéndolas como oportunidades o amenazas según sea el caso. Se considerarán oportunidades cuando el comportamiento de las variables produzca un impacto que favorezca el logro de los objetivos de la empresa, mientras que una amenaza operará en sentido inverso, siempre bajo cierto grado de incertidumbre y con determinada probabilidad de ocurrencia de la variable considerada. (Ocaña, 2012, p.245)

1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Para proceder con este análisis, se utilizará la estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas. El mismo, que se muestra resumido en la *Imagen 15*, se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en un sector determinado. Cabe aclarar además, que el siguiente análisis del microentorno, está en directa relación y se encuentra enmarcado dentro del análisis del macroentorno, que será detallado en el punto 2 del presente capítulo y que puede verse resumido en la *Imagen 16*.

Imagen 15: El modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Hill & Jones, *Administración Estratégica*, 2009.

a) el riesgo de que entren nuevos competidores, b) la intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas en una industria, c) el poder de negociación de los compradores, d) el poder de negociación de los proveedores y e) la cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria. Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las empresas establecidas para aumentar los precios y obtener mayores ganancias. En la estructura de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una empresa tener más ganancias. La potencia de las cinco fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria. (Hill & Jones, 2009, p.45)

1.1. Riesgo de que entren competidores potenciales.

Los competidores potenciales son empresas que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden. Con frecuencia, las empresas establecidas que ya operan en una industria intentan desalentar el ingreso de competidores potenciales en la industria porque mientras más empresas entren, más difícil será para las ya establecidas proteger su participación de mercado y generar ganancias. Un elevado riesgo de que entren competidores potenciales representa una amenaza para la rentabilidad de las empresas establecidas. Pero si el

riesgo de una nueva entrada es bajo, las empresas establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para elevar sus precios y obtener mayores ganancias. El riesgo de que entren competidores potenciales es una función de la altura de las barreras que impiden la entrada, es decir, de los factores que elevan los costos para que las empresas ingresen en una industria. Cuanto más altos sean dichos costos, mayores serán las barreras que impidan la entrada y más débil será esta fuerza competitiva. Las elevadas barreras pueden mantener fuera a competidores potenciales de una industria aun cuando las ganancias de ésta sean altas. Las barreras más importantes incluyen economías de escala, lealtad a la marca, ventajas absolutas de costos, costos de cambiar de clientes y normas oficiales. (Hill & Jones, 2009, p.46)

Si bien en Mendoza existe legislación para la habilitación de nuevas farmacias en función de las necesidades demográficas, requiriendo la aprobación por parte del Departamento de Farmacia, dependiente del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes; el mismo es un trámite administrativo que puede ser cumplido por cualquier inversor interesado en ingresar en el sector. Por otro lado, existe la amenaza de grandes grupos empresarios que pueden ingresar mediante la adquisición de pequeñas farmacias en la plaza mendocina, tal es el famoso caso de Farmacity, que en marzo de 2009 adquirió 23 farmacias pertenecientes a las cadenas Mitre y Del Águila, aunque todavía no puede operar con su marca, debido a un proceso judicial en curso.

Estas condiciones negativas pueden ser contrarrestadas por las farmacias actuales mediante (Hill & Jones, 2009, p.48):

✓ **Ventajas absolutas en costos:** significa que las farmacias potenciales que ingresan no pueden esperar igualar la estructura de costos más bajos de las actuales, debido en parte a una experiencia acumulada, a patentes o a procesos secretos. También porque los actuales cuentan con acceso a crédito más barato ya que representan riesgos más bajos para las entidades financieras.

✓ **Lealtad a la marca:** las actuales farmacias cuentan con programas de fidelidad, en los cuales los clientes suman puntos en sus compras para futuros beneficios. Son ejemplos de estos programas: Farmacias del Plata y Farmacias y Perfumerías del Puente. También realizan continua publicidad de sus productos y marcas para reforzar esta posición.

✓ **Economías de Escala:** en este caso, principalmente generado por las ventajas obtenidas por distribuir los costos de producción fijos entre un volumen de producción grande y el ahorro de costos relacionados con la repartición de costos de marketing y publicidad entre un volumen de producción grande. Las farmacias de larga trayectoria en Mendoza pueden promocionar ciertos productos muy cercanos a sus costos de manera transitoria como forma de represalia hacia un nuevo competidor que quisiera arrebatarle cierta cuota de mercado.

Por lo anteriormente mencionado, se puede notar que el riesgo a que ingresen competidores potenciales es medianamente alto, siendo poco atractivo el sector en esta variable analizada desde el punto de vista de una farmacia que opera actualmente.

1.2. Intensidad de la rivalidad entre empresas establecidas.

Rivalidad significa la lucha competitiva entre empresas de una industria para ganar participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas. Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria. Por lo tanto, la rivalidad intensa entre empresas establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad. Alternativamente, si la rivalidad es menos intensa, las compañías pueden tener la oportunidad de aumentar los precios o reducir los gastos en armas competitivas no relacionadas con los precios, lo cual conduce a un mayor nivel de ganancias en la industria. La intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas en una industria es en gran medida una función de los siguientes cuatro factores: i) estructura competitiva de la industria, ii) condiciones de la demanda, iii) condiciones de costos y iv) la altura de las barreras para evitar la salida de la industria. (Hill & Jones, 2009, p.49)

✓ **Estructura competitiva de la industria:** se refiere a la distribución de número y tamaño de empresas en la misma. Un número importante de competidores aumenta la rivalidad del sector bajando la rentabilidad por debajo del promedio. Sin embargo, no siempre se cumple la condición enunciada anteriormente. En efecto, si existe un gran número de competidores, con participación relativa de mercado pequeña, con estrategias competitivas de baja intensidad en cuento a diferenciación, precio, comunicación, distribución, etc., la rivalidad no afectará la rentabilidad promedio. (Hill & Jones, 2009, p.49)

Las farmacias mendocinas se encuentran en un **sector fragmentado**, Ocaña (2012) refiere que estos sectores están caracterizados por un número importante de empresas cuya participación de mercado, a veces es mínima sin que exista un competidor importante. Se caracterizan por no contar con información acerca de la estructura de costos de los factores competitivos del sector, lo cual las lleva a implementar procesos de negocios muy individualistas, sin coordinación y/o cooperación para desarrollar estrategias sectoriales que favorezcan a todos los participantes. En el mejor de los casos, existen acuerdos sobre precios, pero no una rivalidad directa entre las empresas que compiten.

Por lo tanto, una estructura de industria fragmentada constituye una amenaza en vez de una oportunidad. La mayoría de los momentos de prosperidad son de corta vida debido a la facilidad de los nuevos ingresos, seguidos de guerras de precios y bancarrotas. Debido a que rara vez es fácil diferenciar los productos de estas industrias, la mejor estrategia de una compañía es tratar de minimizar sus costos de modo que sea redituable en la prosperidad y sobreviva a cualquier quiebra subsecuente. O bien, podrían adoptar estrategias que cambien la estructura implícita de las industrias fragmentadas y las lleven a una estructura de industrias consolidadas en la que aumente el nivel de rentabilidad del sector. (Hill & Jones, 2009, p.50)

✓ **Condiciones de la demanda:** es un segundo determinante del alcance de la rivalidad entre empresas establecidas. La demanda creciente de clientes nuevos o de compras adicionales por parte de los clientes existentes suele moderar la competencia pues proporcionan un mayor ámbito para que las empresas contiendan por los clientes. La demanda creciente tiende a reducir la rivalidad porque todas pueden vender más sin restar participación de mercado a las otras. A menudo, el resultado consiste en elevadas ganancias para la industria. Por el contrario, la disminución de la demanda da como resultado mayor rivalidad debido a que las empresas luchan por conservar su participación de mercado y sus ingresos. (Hill & Jones, 2009, p.51)

De acuerdo a un estudio privado publicado en Diario La Nación, en marzo de 2020 las ventas de las farmacias registraron un salto de casi el 25% en unidades y el dato más llamativo es que este incremento en la demanda no solo se explica por las categorías ligadas al combate de la pandemia, como los artículos de limpieza y tocador, sino por un rubro como el de los medicamentos, que históricamente no se asocia tanto con las compras de stockeo.

Por otro lado, según el informe Mid Term de agosto de 2020 (Kantar, 2020), las categorías "Productos de cosmética y cuidado personal" y "Medicamentos y equipamiento para la salud" se ubicaron en los puestos 10° y 11° respectivamente sobre un total de 129 categorías relevadas.

✓ **Condiciones de costos:** La estructura de costos de las empresas que operan en una industria es un tercer determinante de la rivalidad. En industrias en las que los costos fijos son altos, la rentabilidad tiende a estar muy ligada al volumen de ventas y el deseo de hacer crecer el volumen puede dar origen a una rivalidad intensa. Los costos fijos se deben considerar antes de que las empresas hagan una sola venta. (Hill & Jones, 2009, p.52)

En este caso particular, los costos fijos no son relativamente grandes en comparación a otras industrias. Entre los principales se encuentran: alquiler del local (en el caso que no sea propio), seguros, sueldos de empleados, servicios de luz y gas, etc. Por una parte, esto puede ser positivo para las farmacias actuales, ya que no les genera la necesidad de depender de un gran volumen de

ventas, disminuyendo la intensidad de la rivalidad, pero por otro lado, facilita la entrada de nuevos competidores.

✓ **Barreras para evitar la salida:** son factores económicos, estratégicos y emocionales que impiden a las empresas abandonar una industria. Si son altas, las empresas se pueden encerrar en una industria no redituable en la que la demanda en general es estática o descendente. (Hill & Jones, 2009, p.52)

Para el sector de Farmacias, no existen grandes inversiones en activos específicos que luego no podrán venderse. Los costos fijos no son muy importantes en este sector. Además, hay actualmente grandes grupos farmacéuticos a los que se les podría vender el negocio, en caso de querer salir. Tal como sucedió con las ventas de farmacias del Águila y Mitre hacia Farmacity.

Por lo anteriormente mencionado, se puede notar que el sector presenta una estructura fragmentada, con muchos participantes de escasas cuotas de mercado, la demanda por el contexto de pandemia presenta tendencia alcista, los costos fijos no son significativos y las barreras de salida son bajas. Por lo que la intensidad de la rivalidad entre empresas establecidas es medianamente baja, siendo atractivo el sector en esta variable analizada desde el punto de vista de una farmacia que opera actualmente.

1.3. Poder de negociación de los compradores.

La tercera de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los compradores. Los compradores de una industria pueden ser los clientes individuales que consumen sus productos en última instancia (los usuarios finales) o las empresas que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales, como comercializadores al menudeo y mayoreo. El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las empresas en la industria o de aumentar los costos de éstas demandando una mejor calidad de producto y servicio. Si logran reducir los precios y aumentar los costos, los compradores poderosos pueden sacar ganancias de una industria. Por lo tanto, los compradores poderosos deben considerarse una amenaza. O bien, cuando se encuentran en una posición de negociación débil, las empresas de una industria pueden aumentar los precios y quizá reducir sus costos mediante el deterioro de la calidad del producto y el servicio, lo que aumenta el nivel de ganancias de la industria. (Hill & Jones, 2009, p.53)

En el Gran Mendoza existen numerosas farmacias que, en términos generales, ofrecen los mismos productos. En el microcentro, los clientes con solo caminar unas cuadras, pueden concurrir a

otra farmacia si así lo quisieran. Esto les da un gran poder a los compradores, obligando a las farmacias a realizar grandes esfuerzos en publicidad y promociones de sus productos de manera constante, reduciendo la rentabilidad del sector.

En este aspecto, los compradores poseen un alto poder, por lo que el sector se presenta como nada atractivo desde el punto de vista de una farmacia que opera actualmente.

1.4. Poder de negociación de los proveedores.

La cuarta de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los proveedores, las organizaciones que proporcionan insumos a la industria, como materiales, servicios y mano de obra (que pueden ser individuos, organizaciones —como los sindicatos— o empresas que proveen mano de obra por contrato). El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de éstos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria, por ejemplo, al ofrecer insumos de baja calidad o un servicio deficiente. Los proveedores con poder reducen las ganancias de una industria al elevar los costos que deben enfrentar las compañías que operan en ella. Por lo tanto, los proveedores con poder son una amenaza. Por el contrario, si los proveedores son débiles, las compañías que integran la industria tienen la oportunidad de forzar la reducción de precios de los insumos y demandar insumos de mayor calidad (como mano de obra más productiva). Al igual que con los compradores, la capacidad de los proveedores de exigir ciertas conductas a una compañía depende de su poder en relación con ella. (Hill & Jones, 2009, p.54)

Las farmacias en Mendoza, como también sucede en el resto del país, se encuentran totalmente atomizadas, con muchos propietarios que poseen pocas sucursales. La industria farmacéutica se encuentra dominada por pocos laboratorios internacionales y locales, con un gran poder económico y financiero, capaces de determinar los precios de los medicamentos que proveen a las farmacias y sin posibilidad de las mismas de negociar mejores condiciones debido a la atomización descrita anteriormente. Los consumidores se encuentran fidelizados a ciertas marcas de laboratorios, que pocas veces cambiarían por otro genérico. La única cadena con mayor poder es Farmacity, que cuenta con 241 farmacias distribuidas por todo el país, lo que le permite sentarse a negociar mejores condiciones con sus proveedores. Para el resto, la situación es desfavorable.

Por lo que, en esta variable, al ser alto el poder de los proveedores, el sector se presenta como poco atractivo.

1.5. Amenaza de sustitutos.

La última fuerza del modelo de Porter es la amenaza de los productos sustitutos. Son aquellos productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar las empresas de una industria por su producto y, por consiguiente, la rentabilidad de la industria. Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos cercanos, de modo que sean una fuerza competitiva débil y otros factores quedan igual, las empresas de la industria tienen la oportunidad de aumentar los precios y obtener ganancias adicionales. (Hill & Jones, 2009, p.56)

En este caso, cuando los clientes, se ven afectados por alguna dolencia o enfermedad, no tienen otra oportunidad que concurrir a las farmacias para adquirir el medicamento que solucione su problema, no pudiendo realizar esta compra en otros negocios, tales como supermercados o kioscos, ya que se encuentra prohibido por ley. Existen ciertos sustitutos que no poseen una incidencia directa en el funcionamiento de la farmacia, como los medicamentos naturales comercializados en herboristerías o dietéticas. También se encuentran los artículos de perfumería, cosmética y cuidado corporal que se venden en supermercados o centros de estética. Por lo que, en esta variable, el sector se presenta como atractivo.

Tabla 3: Resumen de las fuerzas competitivas.

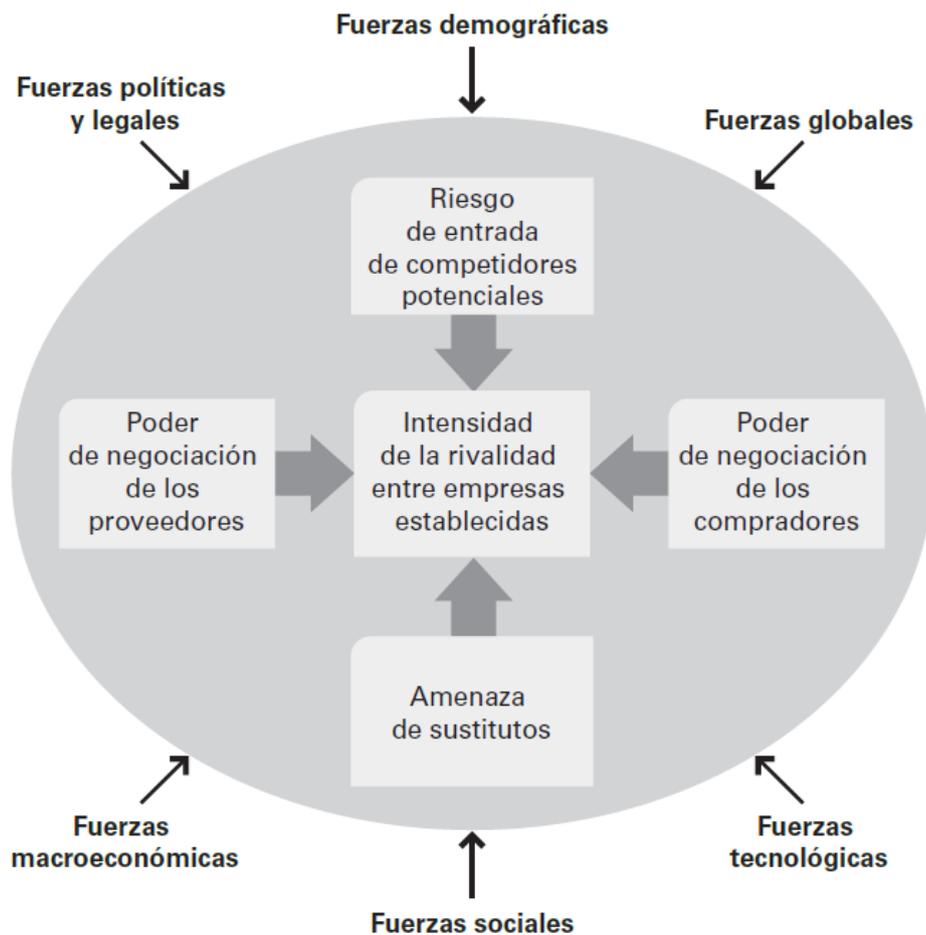
FUERZA COMPETITIVA	TIPIFICACIÓN	NADA ATRAC (1)	POCO ATRAC (2)	ATRAC-TIVO (4)	MUY ATRAC (5)
Riesgo de que entren competidores potenciales	Mediana-mente alto				
Intensidad de la rivalidad entre empresas establecidas	Mediana-mente baja				
Poder de negociación de los compradores	Alto				
Poder de negociación de los proveedores	Alto				
Amenaza de sustitutos	Baja				
TOTAL	13/5 = 2,6 SECTOR DESFAVORABLE				

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

2. El macroambiente.

“Los cambios en las fuerzas del macroambiente pueden influir directamente en alguna o todas las fuerzas del modelo de Porter, lo cual altera su potencia relativa y, con ello, el aspecto atractivo de una industria” (Hill & Jones, 2009, p.66)

Imagen 16: El macroambiente en el modelo de Porter.



Fuente: Hill & Jones, Administración Estratégica, 2009.

2.1. Fuerzas macroeconómicas: Las fuerzas económicas afectan la salud y bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las empresas e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada. Los cuatro factores más importantes de las fuerzas macroeconómicas son: la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, los tipos de cambio de divisas y los índices de inflación (o deflación). Debido a que el crecimiento económico conduce a un aumento del desembolso del cliente, suele producir una relajación general de las presiones competitivas en una industria. Esta circunstancia da a las em-

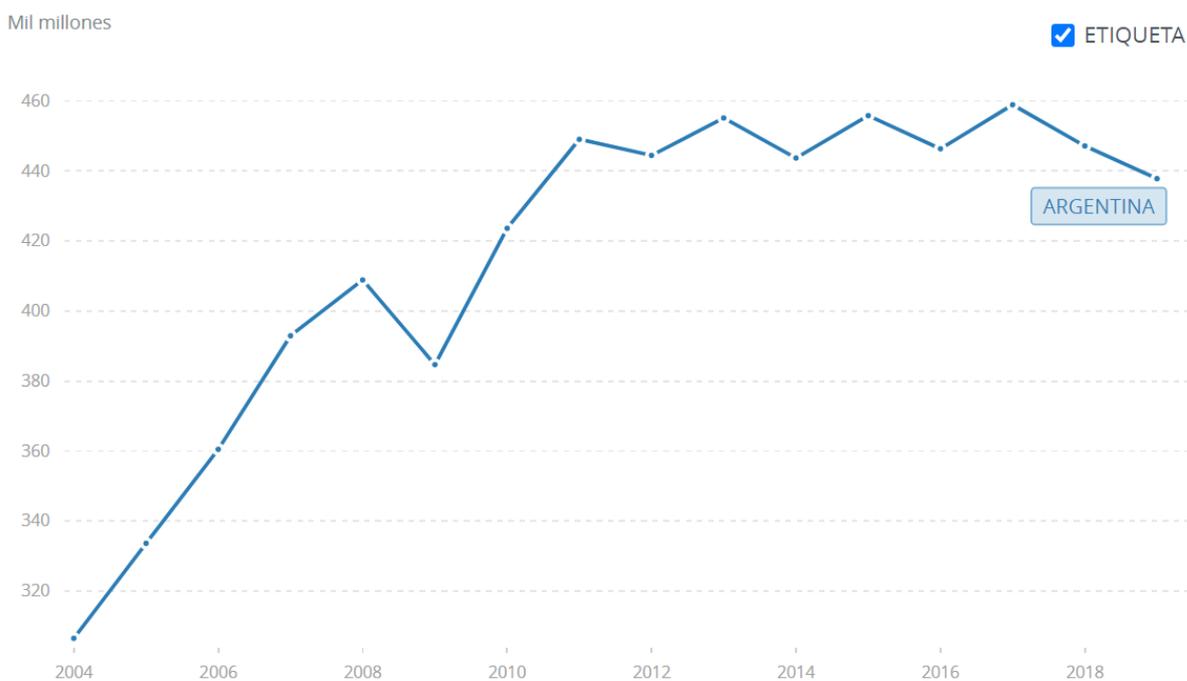
presas la oportunidad de expandir sus operaciones y obtener mayores ganancias. Una desaceleración económica (recesión) provoca una disminución del desembolso del cliente, aumentando la presión competitiva. El deterioro económico con frecuencia ocasiona guerras de precios en industrias maduras. (Hill & Jones, 2009, p.66)

Para este caso particular, comenzando por **las tasas de crecimiento de la economía**, se puede observar en el *Gráfico 16* una situación desfavorable, con un crecimiento estancado desde el año 2011 y con 3 años consecutivos de caída del PBI (2018, 2019 y 2020). El contexto global de pandemia no ha hecho más que empeorar los pronósticos futuros, con rebrotes y posibilidades de volver nuevamente al cierre de la economía.

Con un **tipo de cambio** intervenido por el Estado, que tampoco ayuda a dar tregua a la **inflación**, la cual se ubica en torno al 4% mensual. (muy superior a todos los demás países de Latinoamérica, exceptuando Venezuela).

Se observa un panorama un poco más alentador sobre las **tasas de interés** (inferiores a algunos años atrás, que rondaban el 60% - 70%). Existen créditos de tasa 0% para monotributistas y ayudas del Estado para pagar sueldos (ATP), debido a las complicaciones económicas generadas por la caída de la demanda luego del cierre de la economía.

Gráfico 16: PIB (US\$ a precios constantes de 2010) – Argentina.



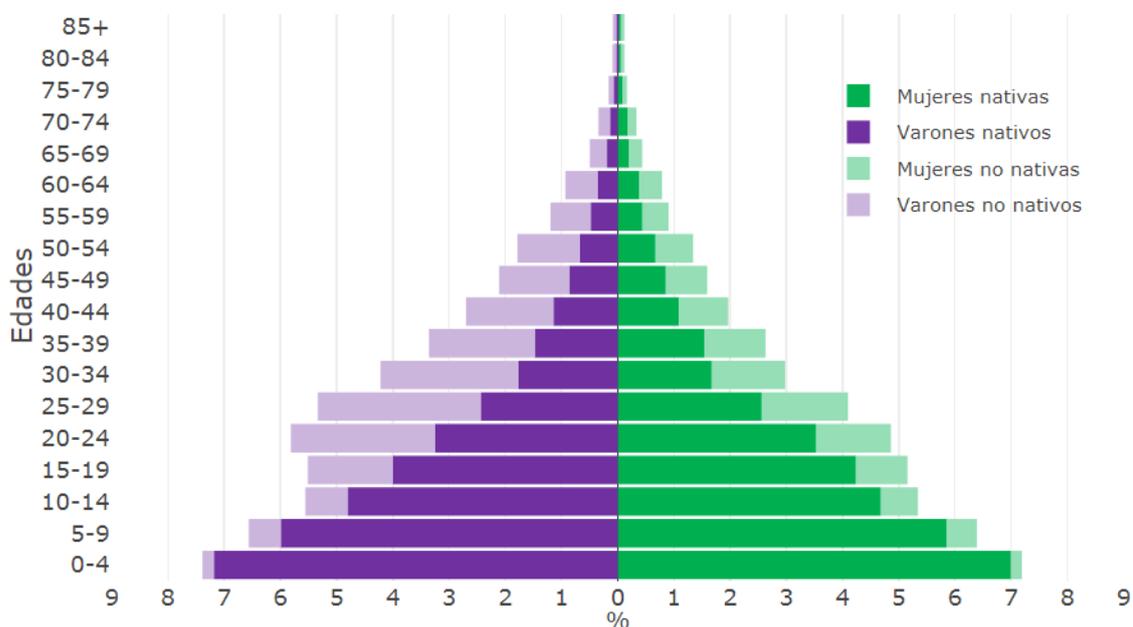
Fuente: Web del Banco Mundial, año 2020.

2.2. Fuerzas políticas y legales: resultado de cambios en las leyes y disposiciones. Son la consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afectan de manera significativa a administradores y empresas. (Hill & Jones, 2009, p.70)

La legislación argentina se encuentra en constantes cambios e inestabilidad, con posibilidad de reformas jubilatorias, tributarias, presión impositiva, que afectan negativamente al sector. Existen transiciones políticas pendulares en lapsos cortos de tiempo, mediante cambios de gobierno que varían de economías abiertas a cerradas, los cuales generan incertidumbre en el rumbo político y económico. Además, es poca la credibilidad en funcionarios públicos por parte de la sociedad.

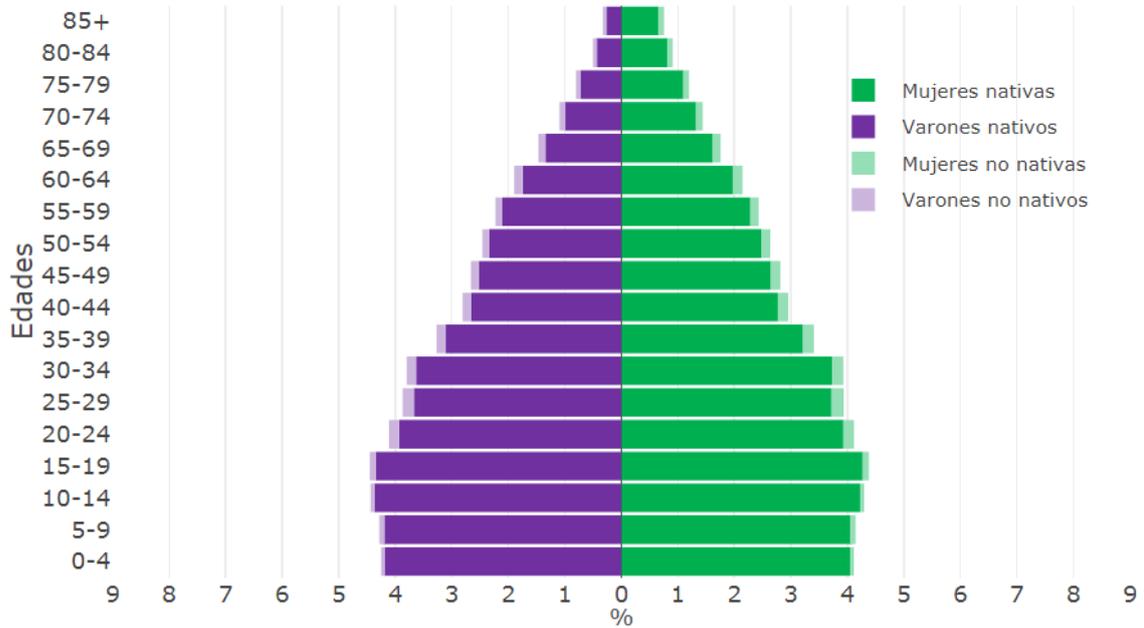
2.3. Fuerzas demográficas: son resultado de cambios en las características de una población, como edad, sexo, origen étnico, raza, preferencia sexual y clase social. Al igual que las demás fuerzas del ámbito general, las fuerzas demográficas presentan a los administradores oportunidades y amenazas, además de que pueden generar consecuencias importantes para las organizaciones. (Hill & Jones, 2009, p.69)

Gráfico 17: Análisis demográfico - Censo 1914.



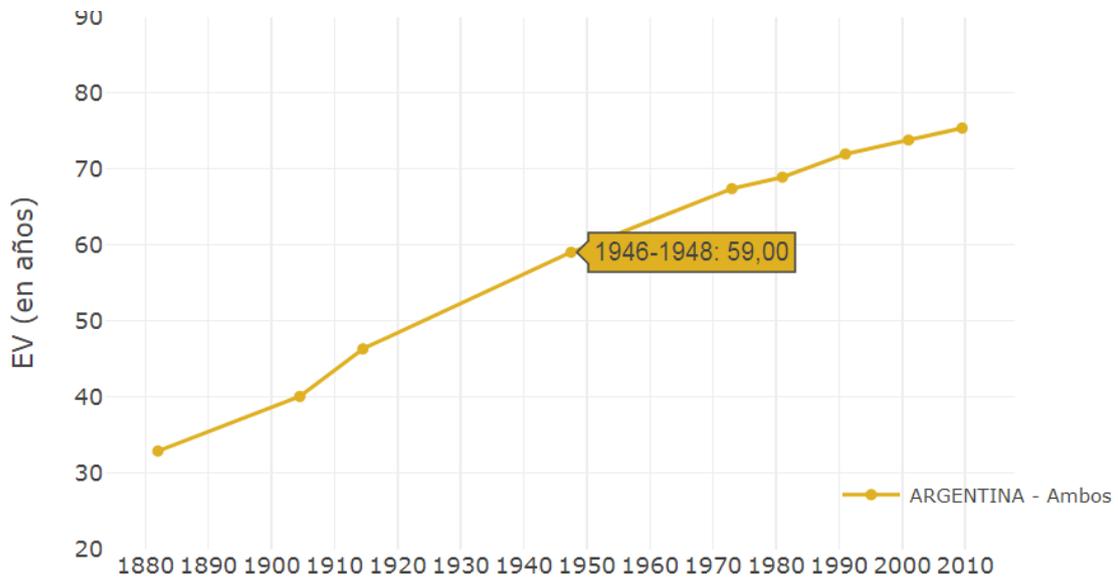
Fuente: INDEC. Programa de Análisis Demográfico, año 2020.

Gráfico 18: Análisis demográfico - Censo 2010.



Fuente: INDEC. Programa de Análisis Demográfico, año 2020.

Gráfico 19: Esperanza de vida en Argentina.



Fuente: INDEC. Programa de Análisis Demográfico, año 2020.

De la información obtenida de los gráficos precedentes (INDEC, 2020), se observa que la población de 65 años o más corresponde al 10,2% del total y la de 60 años o más, al 14,3%, haciendo que la Argentina sea el tercer país más envejecido de América Latina después de Uruguay y Cuba. A su vez, con el correr de las décadas, se puede detectar un paulatino descenso de la población entre 0

a 14 años, representando un 25,5% en 2010, inferior al 28,3% de 2001. La pirámide de población del censo 2010, confirma la tendencia del aumento del peso relativo de la población adulta mayor y, a la vez, da cuenta de menores niveles de natalidad. Esto último se refleja en el achicamiento de la base de la pirámide. (Wikipedia, 2020)

Además, existe cierta tendencia sobre el cuidado corporal y de salud que puede traducirse en una gran oportunidad para el sector farmacéutico, con mayor cantidad de personas que consumen medicamentos principalmente a su avanzada edad y otro segmento adulto interesado en la salud y cuidado estético de su cuerpo.

2.4. Fuerzas globales: sin lugar a dudas, el hecho global más importante es la pandemia mundial, que ha impactado negativamente en todos los sectores sin distinción, generando millones de contagios y miles de muertos. Esto ha obligado a los gobiernos al cierre de sus economías y su consecuente impacto negativo en las ventas de las empresas. Por otro lado, esto ha marcado un punto de inflexión y un cambio de las conductas de las personas, que buscando cuidar su salud y la de sus familiares, adquieren productos para tal fin. Muchos de los mismos, son comercializados en farmacias, las cuales, por ser esenciales, no cerraron sus puertas al público. Además, ha aumentado en el último período la venta de medicamentos y productos para el cuidado personal.

2.5. Fuerzas tecnológicas: muchos son los esfuerzos e inversiones en investigación y desarrollo junto a un crecimiento exponencial de la tecnología, con el fin de generar nuevos medicamentos para combatir enfermedades que antes no tenían cura. Cada vez se lanzan al mercado mayor variedad de fármacos, como así también productos para el cuidado personal y estético.

2.6. Fuerzas sociales: son la forma en que las costumbres y valores cambiantes afectan a una industria. Al igual que otras fuerzas macroambientales que se analizaron, el cambio social genera oportunidades y amenazas. Uno de los principales movimientos sociales de décadas recientes ha sido la tendencia a adquirir una mayor conciencia sobre la salud. (Hill & Jones, 2009, p.70). Cambios en las prioridades de la población respecto al cuidado personal, pueden representar una ventaja potencial para el sector farmacéutico.

Tabla 4: Resumen de las fuerzas del macroentorno.

VARIABLE DEL MACROENTORNO	NADA ATRAC (1)	POCO ATRAC (2)	ATRAC- TIVO (4)	MUY ATRAC (5)
Fuerzas macroeconómicas				
Fuerzas políticas y legales				
Fuerzas demográficas				
Fuerzas globales				
Fuerzas tecnológicas				
Fuerzas sociales				
TOTAL	16/6 = 2,66 SECTOR DESFAVORABLE			

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

El macroentorno aparece como DESFAVORABLE o AMENAZA.

Del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, y de las variables del macroentorno, se procede a obtener un valor final del sector para cuantificar lo anteriormente analizado cualitativamente. Para ello, se establece a criterio propio una ponderación de 75% a las fuerzas competitivas y de 25% al macroentorno.

Luego, el **valor final** es igual a $0,75 \times 2,6 + 0,25 \times 2,66 = 2,615$. Donde:

- Valor final > 3..... Sector favorable
- Valor Final = 3..... Sector equilibrado
- Valor Final < 3..... Sector desfavorable

Que el sector aparezca como “favorable” significa que existen más oportunidades que amenazas; por el contrario, un sector “desfavorable” señala dominio de amenazas por sobre oportunidades. Cuando el sector está “equilibrado”, significa que las oportunidades igualan a las amenazas. (Ocaña, 2012, p.289)

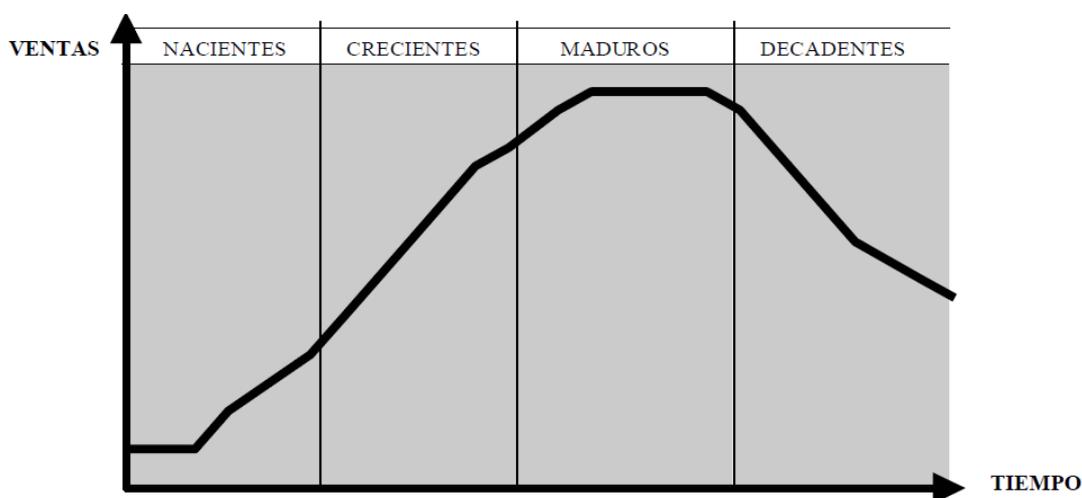
Para este caso, se concluye que el **sector es poco atractivo** (leve amenaza).

3. Ciclo de vida del sector de negocios.

Todo sector de negocio posee un ciclo de vida en la medida que no puede pensarse, en términos generales, que las condiciones determinantes permanecerán para siempre. Se dice en términos generales ya que existen sectores de negocios que se mantienen con vida (y muy saludables, por cierto) y su fin aparece en un horizonte muy remoto. Mientras tanto otros sectores de negocios directamente han desaparecido (transporte marítimo transcontinental de pasajeros y discos musicales de vinilo) y otros están en vías de desaparecer o desaparecieron (diskettes de almacenamiento de información, cañerías metálicas en la distribución de gas y agua). (Ocaña, 2012, p.298)

A su vez, Ocaña (2012) afirma que existe una relación directa del ciclo de vida del sector, con el ciclo de vida del producto, pero en el primero, se va más allá de las implicaciones del marketing cuando se analiza cada etapa, con el fin de explorar el comportamiento estructural del sector y de sus fuerzas competitivas. Sin embargo, las etapas de ambos ciclos son semejantes. Dichas etapas, se encuentran explicitadas en el Gráfico 20.

Gráfico 20: Ciclo de vida del sector de negocios.



Fuente: Hill & Jones, Administración Estratégica, 2009.

Al hablar puntualmente del sector farmacéutico, se puede deducir que se encuentra en su **etapa de madurez**. La característica principal de estos negocios es un crecimiento bajo, aunque se haya visto potenciado en el corto plazo debido a la pandemia. El estancamiento en los niveles de demanda se produce por una saturación en la demanda (los consumidores poseen experiencia de consumo y son repetitivos) y a la cantidad de empresas que compiten en el sector no les queda otra alternativa que crecer a expensas de quitarles participación al resto.

En un sector caracterizado por la indiferenciación del producto; las acciones competitivas de las empresas ponen énfasis en el servicio brindado durante la venta (mejor atención al cliente, mejores locales, mayor merchandising) y en las posventas (garantías, servicios a domicilio, cambios y devoluciones). Estas acciones generan mayores costos de comercialización que no se pueden trasladar al precio final del producto, por lo que descolocaría a las empresas respecto del precio promedio de mercado. Por lo tanto, no existe otra alternativa que absorber los mayores costos con la consecuente baja en los márgenes de rentabilidad. Asimismo, puede suceder que dentro de estas etapas se produzcan picos estacionales de demanda (fiestas de fin de año, demandas insatisfechas, incorporación de segmentos de mercados no tradicionales) que hagan vivir una especie de primavera en el crecimiento del negocio. Esta situación lleva a las empresas a aumentar la capacidad instalada (nuevos locales, maquinarias, instalaciones) y a la incorporación de más personal. Pasado el ciclo, se produce nuevamente el acomodamiento necesario que implica, nuevamente, en algunos casos el cierre de empresas y en otros su achicamiento. (Ocaña, 2012)

3.1. Las causas de la fragmentación en los negocios maduros.

Michael Porter es, quizá, quien mejor ha tratado el tema de los sectores de negocios fragmentados. Este autor indica el por qué existe la fragmentación en una industria: (Ocaña, 2012, p.307)

- **Existen barreras de ingresos bajas:** los requerimientos de capital son fácilmente financiables, en la mayoría de los casos no existe diferenciación del producto ni economías de escalas apreciables, hay tecnología básica y de fácil acceso.
- **Ausencia de economías de escalas:** como ninguna de las empresas participantes del sector ha logrado una participación de mercado hegemónica, ninguna ha alcanzado economías de escalas tan eficientes como para tener incidencias críticas en sus costos.
- **Ventas fluctuantes:** los ciclos de expansión y retracción del mercado actual de la empresa son muy fluctuantes. Como consecuencia de ello existe una gran movilidad en las entradas y salidas de competidores.
- **Desventajas de negociación ante los proveedores:** ninguna de las empresas del sector por sí misma representa un cliente atractivo para los proveedores. Ellos imponen las condiciones de contratación y hasta en algunos casos ni se molestan en venderles cuando se trata de grandes proveedores, debido a los volúmenes de compra.
- **Deseconomías de escala:** no solamente la empresa no posee economías de escala, sino que también posee deseconomías que se traducen en aumento en los costos: falta de estandarización

de los procesos productivos, racionalización del diseño y línea de productos, sobrecapacidad instalada, sobrestock y deficiente administración de inventarios.

- **Líneas de productos muy diversificadas:** en su afán de no perder ventas, a menudo las empresas incorporan un mix de productos muy amplio con el correspondiente aumento en costos fijos y financieros.

- **Falta de creación de una ventaja definitiva:** la mayoría de las empresas que ingresan al sector lo hacen porque vislumbran signos atractivos. Al ingresar en la mayoría de los casos lo hacen imitando a la empresa exitosa, ofreciendo al cliente más de lo mismo. Inexorablemente con el tiempo el sector llega a la sobreoferta y saturación de la demanda.

- **Tendencia al crecimiento organizacional más allá del crecimiento del negocio:** si a la empresa le va bien, comienza un período de expansión en la cobertura geográfica a través de la apertura de mayores bocas de expendio. En muchos casos no existen razones económicas, financieras o competitivas que justifiquen la expansión y en otros casos la falta de planificación en el área de cobertura de mercado, las nuevas bocas terminan canibalizando los clientes de otras.

El sector farmacéutico se encuentra en su etapa de madurez, siendo caracterizado como negocios fragmentados, ya que se encuentra compuesto por gran cantidad de farmacias con pequeña participación de mercado, y dentro de las cuales no existe un competidor importante. Las barreras de salida y entrada son bajas.

Analizadas cada una de las fuerzas competitivas mediante el modelo de Porter, el sector se presenta como desfavorable para las farmacias que compiten actualmente en él.

Por el lado del macroambiente, existe un panorama poco alentador respecto a las fuerzas macroeconómicas, las políticas y legales. En parte, esto es compensado por las fuerzas sociales y demográficas, con una tendencia creciente de la población respecto al cuidado de la salud y personal, lo cual, puede significar una ventaja potencial para el sector.

CAPÍTULO V

LA HOSTILIDAD DEL AMBIENTE.

En este penúltimo capítulo se pretende continuar analizando el ambiente desde un punto de vista macro, principalmente observando las consecuencias producidas por la pandemia mundial. Se utiliza como referencia a Henry Mintzberg, quien proporciona una definición de ambiente y cómo deben ser las respuestas de las organizaciones ante la hostilidad del mismo.

Por otra parte, se expone la teoría del cisne negro, una metáfora que describe un suceso inesperado y de gran impacto. Luego, se realiza un resumen del impacto del covid-19 a nivel mundial, con sus consecuencias, tales como: aumento de la pobreza extrema, deterioro de la economía, impacto en empresas y empleo, desigualdades respecto al uso de internet.

Por último, se plantean los fundamentos acerca de la necesidad de contar con tienda online propia en un ambiente hostil y si conviene tener tienda propia o marketplace.

1. Ambiente Hostil.

Para abordar el análisis del actual ambiente hostil, se utiliza como referencia a Henry Mintzberg, profesor académico internacionalmente reconocido y autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión. Dicho autor, en su obra *Diseño de Organizaciones Eficientes* (1991), afirma: “El ambiente comprende virtualmente todo fuera de la organización -su "tecnología" (la base de conocimiento que debe extraer), la naturaleza de sus productos, clientes y competidores; su establecimiento geográfico; el clima económico, político, y aun meteorológico en que debe operar, etc. (...) Lo que importa acerca del ambiente en el diseño de estructura es su efecto específico sobre la organización. En otras palabras, **no es el ambiente en sí lo que cuenta, sino la aptitud de la organización para tratar con él, predecirlo, comprenderlo, tratar con su diversidad, y responder a él rápidamente**”. (Mintzberg, 1991, p.115)

Por otro lado, luego de exponer su Hipótesis 9, acerca del dinamismo del ambiente, expresa: “Enfrentada con fuentes inciertas de insumos, impredecible demanda de clientes, cambios frecuentes de producto, muchos cambios en el trabajo, condiciones políticas inestables o tecnología rápidamente cambiante (conocimiento), la organización no puede predecir fácilmente su futuro, y así no puede confiar en la estandarización para la coordinación. En lugar de eso, debe usar un mecanismo coordinador **más flexible y menos formal** (supervisión directa o ajuste mutuo). En otras palabras, debe tener una estructura orgánica. (Mintzberg, 1991:116)

Además, otro de sus aportes que merece mención es la Hipótesis 12: “La extrema hostilidad de su ambiente conduce a cualquier organización a centralizar su estructura temporalmente. Cuando una organización enfrenta hostilidad extrema (la pérdida súbita de su cliente clave o fuente de suministro, un ataque severo del gobierno, o algo así) su misma supervivencia está amenazada. Como debe responder rápido y de una manera integrada, recurre a su líder para la dirección.” (Mintzberg, 1991:119)

Las principales ideas de Mintzberg destacan que, ante situaciones de extrema hostilidad del ambiente, las cuales amenazan su supervivencia, es imprescindible adoptar una estructura flexible, para proporcionar una rápida respuesta, mediante la dirección de su líder.

2. Cisne Negro.

La teoría del cisne negro es una metáfora que describe un suceso inesperado y de gran impacto. Fue desarrollada por el filósofo e investigador libanés Nassim Nicholas Taleb en 2007, aunque su origen se remonta al siglo XVII.

¿Qué es un cisne negro? Para empezar, es un suceso improbable, sus consecuencias son importantes y todas las explicaciones que se puedan ofrecer a posteriori no tienen en cuenta el azar y sólo buscan encajar lo imprevisible en un modelo perfecto. El éxito de Google y YouTube, y hasta el 11-S, son “cisnes negros”. (Taleb, 2007, p.2)

Antes del descubrimiento de Australia, las personas del Viejo Mundo estaban convencidas de que todos los cisnes eran blancos, una creencia irrefutable pues parecía que las pruebas empíricas la confirmaban en su totalidad. La visión del primer cisne negro pudo ser una sorpresa interesante para unos pocos ornitólogos (y otras personas con mucho interés por el color de las aves), pero la importancia de la historia no radica aquí. Este hecho ilustra una grave limitación del aprendizaje a partir de la observación o la experiencia, y la fragilidad del conocimiento humano. Una sola observación puede invalidar una afirmación generalizada derivada de milenios de visiones confirmatorias de millones de cisnes blancos. Todo lo que se necesita es una sola ave negra. (Taleb, 2007, p.6)

El autor expone los tres atributos que caracterizan a un cisne negro:

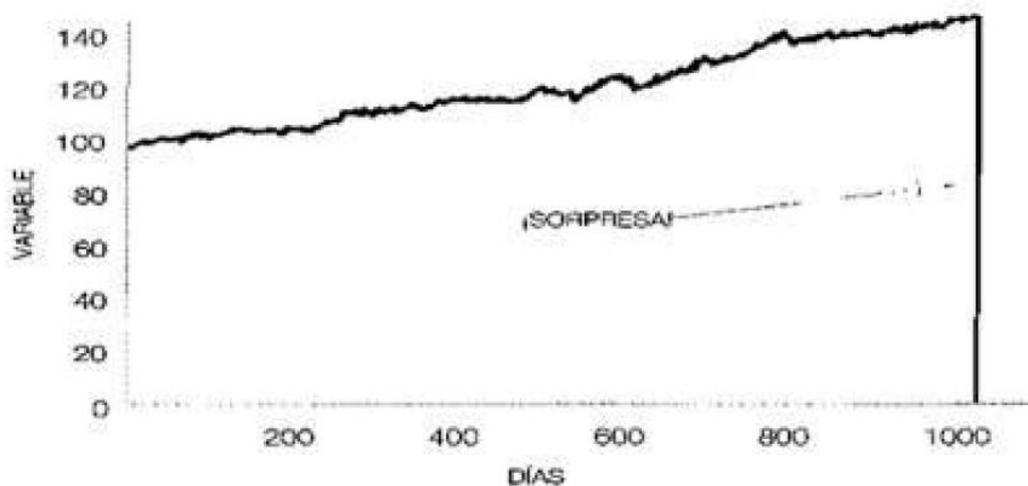
- Primero, es una rareza, pues habita fuera del reino de las expectativas normales, porque nada del pasado puede apuntar de forma convincente a su posibilidad.
- Segundo, produce un impacto tremendo.
- Tercero, pese a su condición de rareza, la naturaleza humana hace que se inventen explicaciones de su existencia después del hecho, con lo que se hace explicable y predecible.

Todo conocimiento al que se ha llegado mediante la observación lleva incorporadas ciertas trampas. Al pensar en el pavo al que se le da de comer todos los días. Cada vez que le demos de comer el pavo confirmará su creencia de que la regla general de la vida es que a uno lo alimenten todos los días unos miembros amables del género humano que “miran por sus intereses”. La tarde del miércoles anterior al día de Acción de Gracias, al pavo le ocurrirá algo inesperado. El animal aprendió de la observación, como se les inculca a todas las personas (al fin y al cabo, se cree que éste es precisamente el método científico). Su confianza aumentaba a medida que se repetían las acciones alimentarias, y cada vez se sentía más seguro, pese a que el sacrificio era cada vez más inminente. Se considera que el sentimiento de seguridad alcanzó el punto máximo cuando el riesgo

era mayor. Pero el problema es incluso más general que todo esto, sacude la naturaleza del propio conocimiento empírico. Algo ha funcionado en el pasado, hasta que... pues, inesperadamente, deja de funcionar, y lo que se ha aprendido del pasado resulta ser, en el mejor de los casos, irrelevante o falso y, en el peor, brutalmente engañoso. (Taleb, 2007, p.54)

El gráfico 21 representa el caso prototípico del problema de la inducción tal como se encuentra en la vida real.

Gráfico 21: Mil y un días de historia.



Fuente: Taleb, *El Cisne Negro*, 2007.

En este gráfico, se aprecia cómo un proceso a lo largo de mil días, no garantiza nada acerca de lo que ocurrirá al día siguiente. Esta proyección del futuro a partir del presente, puede aplicarse a cualquier otra situación.

2.1. ¿Se podía entonces predecir o no esta pandemia?

En una charla TEDTalk realizada en el año 2015, Bill Gates decía que en su juventud el mayor riesgo para la humanidad era una guerra nuclear y que “*si algo ha de matar a más de 10 millones de personas en las próximas décadas, probablemente será un virus muy infeccioso más que una guerra. No misiles, sino microbios. En parte, la razón de esto es que se han invertido enormes cantidades en disuasivos nucleares. Pero en cambio, muy poco en sistemas para detener epidemias. No estamos preparados para la próxima epidemia*”.

Gates, actual copresidente de una fundación dedicada a reequilibrar oportunidades en salud y educación en regiones menos favorecidas, advertía los riesgos sobre un problema serio que merecía atención. Dicha charla, se transformó en una especie de profecía y fue viralizada luego de declarada la pandemia a nivel mundial.

3. Resumen anual del impacto del COVID-19.

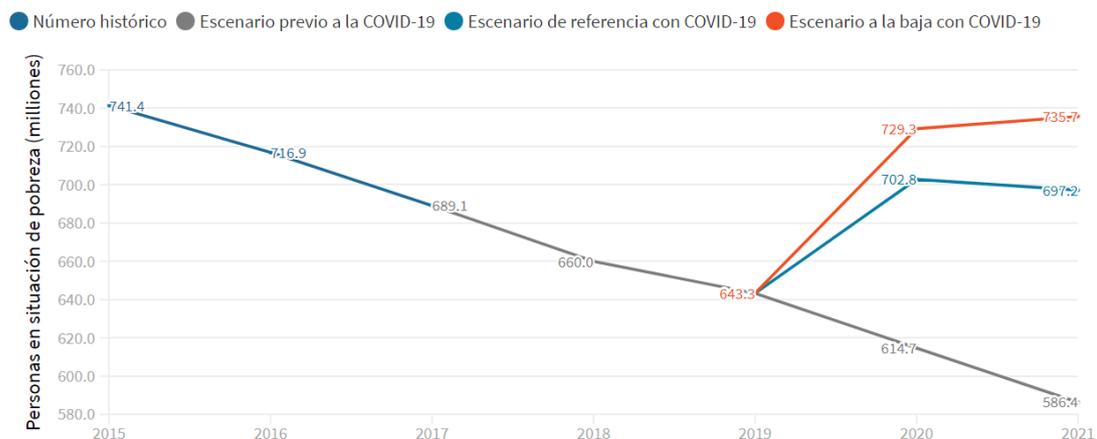
El Banco Mundial es una organización multinacional, encargada de proporcionar gran variedad de productos financieros y asistencia técnica. Ayuda a los países a enfrentar los desafíos mediante el intercambio de conocimiento y aplicación de soluciones innovadoras. Desde 1944, ha financiado más de 12.000 proyectos de desarrollo mediante préstamos tradicionales, créditos sin interés y donaciones. A su vez, ha publicado más de 200.000 documentos para aumentar la comprensión de los programas y las políticas de desarrollo. Los mismos, se encuentran disponibles en línea en forma gratuita. Con el objetivo de dimensionar el impacto del COVID-19 a nivel mundial, elaboró a finales de 2020 el informe: *“Resumen anual 2020: El impacto de la COVID-19 (coronavirus) en 12 gráficos.”* (Black & Wadhwa, 2020). A partir de dicho informe, se pretende determinar cómo ha afectado la pandemia mundial a los índices de pobreza, la economía, las empresas y el empleo, la educación y las desigualdades relacionadas con internet.

3.1. Los nuevos pobres.

Durante 2020, la pandemia ha perjudicado a muchas personas de diversos países, pero principalmente, los más afectados son los pobres y vulnerables. Black & Wadhwa (2020) afirman: "En el año 2020, tras décadas de avances constantes en la reducción del número de personas que viven con menos de USD 1,90 al día, el COVID-19 marcará el primer revés en la lucha contra la pobreza extrema en una generación"

En el *Gráfico 22*, se observa la forma en que venía disminuyendo la pobreza extrema año tras año, hasta la aparición del virus. Es notoria la diferencia entre los escenarios planteados, el gris (previo al COVID-19) y los otros dos escenarios, rojo y azul, posteriores a él, que consideran su impacto. Las estimaciones advierten un aumento de 88 millones de nuevas personas que viven en la pobreza extrema y que esta cifra sólo es un punto de partida. La mayor cantidad de ellas, habita en Asia meridional y en África, al sur del Sahara.

Gráfico 22: Escenarios de aumento probable de la pobreza extrema.



Fuentes: Lakner et al. (2020) (actualizado), PovcalNet, Perspectivas Económicas Mundiales

Nota: La pobreza extrema se mide como la cantidad de personas que viven con menos de USD 1,90 al día. El año 2017 es el último año con estimaciones oficiales de la pobreza mundial. No se muestran estimaciones de la región Asia meridional.

Fuente: Web del Banco Mundial, año 2020.

3.2. Deterioro acelerado de la economía.

Debido a las restricciones impuestas con el objetivo de disminuir la propagación del virus, y aliviar los sistemas de salud sobrecargados, se ha generado un impacto negativo sobre las economías de los países. “El COVID-19 ha desatado una crisis mundial sin precedentes, una crisis sanitaria mundial que, además de generar un enorme costo humano, está llevando a la recesión mundial más profunda desde la Segunda Guerra Mundial”. Se prevé que en 2020 la economía mundial y los ingresos per cápita se contraerán y empujarán a millones de personas a la pobreza extrema. (Black & Wadhwa, 2020)

Gráfico 23: Recesiones económicas.



Los valores del período septiembre-diciembre corresponden a pronósticos realizados el año anterior, mientras que los del período enero-junio reflejan datos del año actual. Los datos de 1991 corresponden exclusivamente a economías avanzadas, debido a la disponibilidad de la información.

Fuente: Web del Banco Mundial, año 2020.

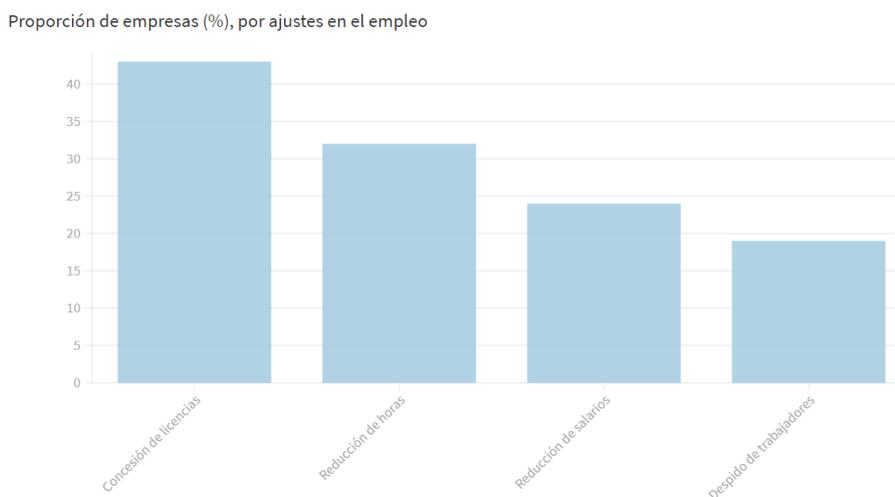
Considerando las recesiones mundiales más recientes, tales como la de 1991, (contracción del 0,3%), causada por la política monetaria restrictiva promulgada por los bancos centrales y la de 2009 (contracción del 2,9%), producto del colapso del mercado inmobiliario de Estados Unidos debido a la crisis financiera de 2007-2008 y la crisis de las hipotecas de alto riesgo; la crisis del coronavirus ha generado las bajas más rápidas y pronunciadas respecto a los pronósticos de consenso sobre el crecimiento.

3.3. El impacto en las empresas y los empleos.

La desaceleración económica analizada en el punto anterior ha impactado profundamente en las empresas y en el empleo, pero sobre todo en las PyMEs, que se encuentran ante una presión intensa, dado que más de la mitad de ellas están en mora o probablemente lo estarán dentro de poco tiempo.

Para entender la situación, el Banco Mundial llevó a cabo diversas encuestas en asociación con los Gobiernos de los países clientes, entre mayo y agosto de 2020. Las noticias son alentadoras, ya que se detectó que muchas empresas estaban reteniendo personal, hasta superar la recesión. “Más de un tercio de las empresas han aumentado el uso de la tecnología digital para adaptarse a la crisis. Sin embargo, los mismos datos advertían que durante la crisis las ventas de las empresas se han reducido a la mitad, lo que las ha obligado a reducir salarios y horas de trabajo, y que la mayoría de ellas, especialmente las microempresas y las medianas empresas de los países de ingreso bajo, se esfuerzan por acceder al apoyo del Estado” (Black & Wadhwa, 2020)

Gráfico 24: Porcentaje de empresas que realizaron ajustes.



Fuente: Encuestas de pulso empresarial relativas a la COVID-19 llevadas a cabo por el Banco Mundial (PDF, en inglés). • Nota: Las columnas indican el porcentaje de empresas que informaron haber hecho los ajustes en los 30 días previos a la encuesta.

Fuente: Web del Banco Mundial, año 2020.

El *Gráfico 24* resume los resultados obtenidos del relevamiento, donde un porcentaje importante de empresas (casi la mitad de las consultadas), declaró haber concedido licencias a sus trabajadores. Otras, en una menor proporción, redujeron horas de trabajo y salarios, y casi un 20% debió recurrir al despido de trabajadores.

3.4. El cierre de las escuelas.

Un aspecto no menos importante es el que se registró como consecuencia de la pandemia en cuanto al cierre de escuelas, con todas las consecuencias negativas que ello implica. En este sentido, Black & Wadhwa (2020) concluyen:

Los efectos del COVID-19 en la educación podrían durar décadas, y no solo causar la pérdida de aprendizaje a corto plazo, sino también reducir las oportunidades económicas a largo plazo para esta generación de estudiantes. Debido a las pérdidas de aprendizaje y el aumento de las tasas de deserción, dicha generación podría perder unos USD 10 billones en ingresos, lo que equivale a casi el 10 % del producto interno bruto (PIB) mundial, y los países quedarán aún más lejos de alcanzar los objetivos relacionados con la pobreza de aprendizajes.

La mayoría de los países del mundo ordenaron distintas formas de cierres de las escuelas, donde por lo menos 1500 millones de niños y jóvenes han sido afectados. La manera adoptada por los mismos, para contrarrestar estos efectos, y mantener el aprendizaje, es mediante la virtualidad. Sin embargo, los resultados han sido dispares como consecuencia de la falta de acceso a internet asequible y de alta calidad.

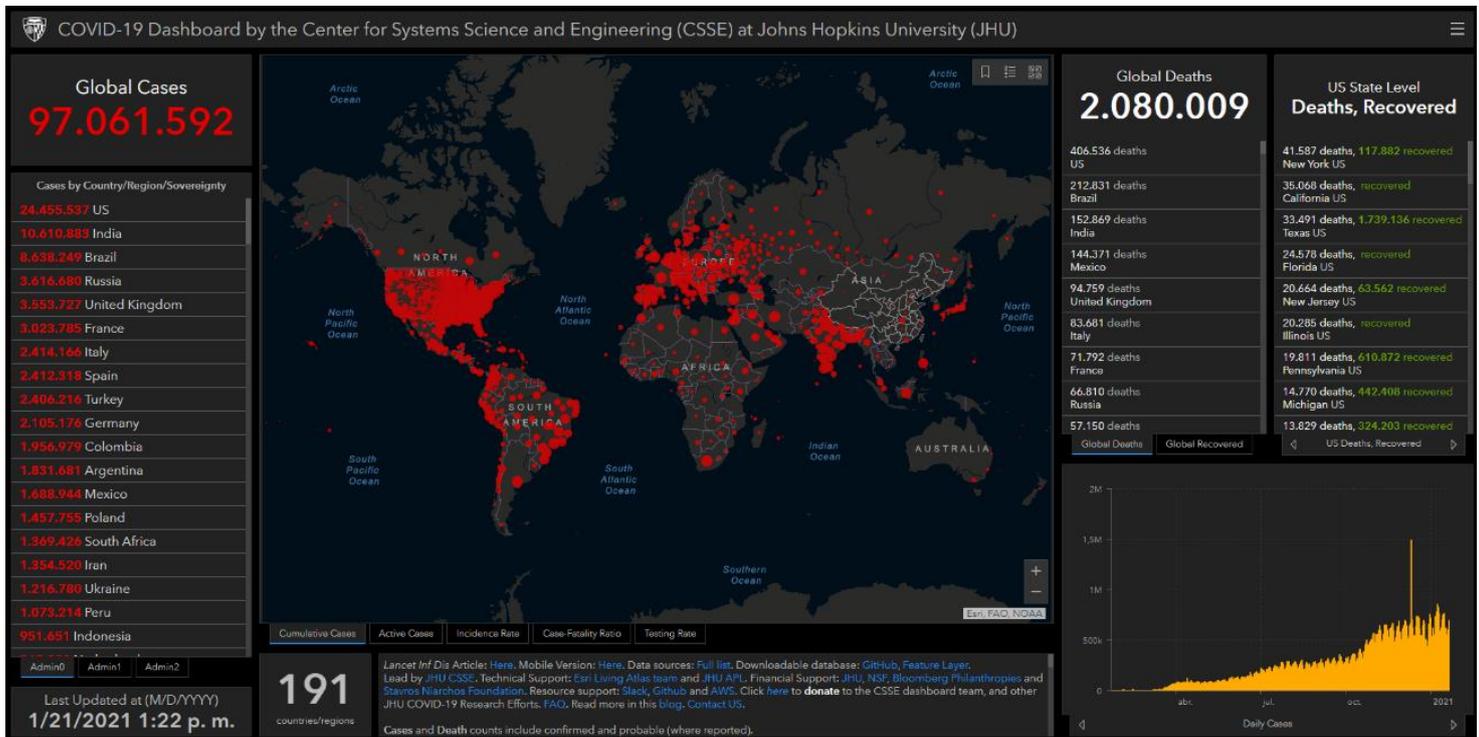
3.5. Las desigualdades relacionadas con internet.

En la actualidad, la conectividad digital se ha transformado en una necesidad básica, siendo internet la puerta a servicios tales como: plataformas de ciber salud, transferencias y sistemas de pago electrónico. Sin embargo, en los países más pobres, no existen grandes inversiones en infraestructura y la conectividad es sumamente limitada. “Si bien la pandemia demuestra la necesidad de aumentar la conectividad, podría ampliar la brecha digital, dado que las inversiones privadas se ven limitadas y el financiamiento público se desvía para atender prioridades urgentes en materia de políticas, como la salud y la protección social” (Black & Wadhwa, 2020)

En el *Gráfico 25*, se observa la situación mundial respecto a los casos de coronavirus al 21 de enero de 2021, con un total de 97 millones de infectados desde el comienzo de la pandemia (inclu-

yendo a aquellos que ya han superado la enfermedad), y más de 2 millones de muertos. Lamentablemente, de los 191 países, la Argentina se encuentra 12° en el ranking de mayor cantidad de casos detectados.

Gráfico 25: Casos globales de coronavirus, enero 2021.



Fuente: <https://cnnespanol.cnn.com/2020/05/27/este-mapa-te-muestra-la-situacion-del-coronavirus-en-el-mundo-en-tiempo-real/>

4. La necesidad de contar con tienda online propia en un ambiente hostil.

No quedan dudas que el contexto actual se presenta turbulento, complejo y hostil; sin embargo, una de las formas de contrarrestar sus efectos negativos puede ser mediante la incorporación de una tienda online propia. Mediante información extraída de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2020), asociación civil enfocada en promover el crecimiento de la economía digital en emprendedores, pymes y empresas; como también de la web del Banco Comafi (2020), se pudieron identificar las principales ventajas que presenta para las PyMEs dicha incorporación:

- ✓ **Reduce los costos:** abrir una tienda virtual permite economizar recursos. También, minimiza la logística entre varias sucursales. Es la oportunidad de crecer sin tener que invertir en

infraestructura física. Menores costos de personal y alquiler de locales, que permitirán poner mayor esfuerzo a la atención al cliente y la gestión de los pedidos. Además, esta reducción de costos puede ayudar a ofrecer promociones, descuentos y mejores precios a los consumidores que compran en línea.

✓ **Optimizar el inventario:** una tienda virtual permite ofrecer una vidriera inmediata, con una amplia gama de productos, sin tener que incurrir en los costos de guardar un gran inventario.

✓ **Se eleva la competitividad:** una PyME en Internet gana visibilidad. De ese modo, puede llegar a más clientes. Sus productos y servicios se divulgan de manera más rápida. Puede darse a conocer y lograr posicionarse sobre otras marcas e incluso marcas más grandes. Con esta alternativa de venta, se está expuesto automáticamente a un público ilimitado y se puede competir directamente con otros grandes jugadores.

✓ **Negocio abierto 24 horas:** los consumidores podrán ver los productos y hacer compras a cualquier hora del día y desde cualquier lugar. Punto no menor, sobre todo teniendo en cuenta que según Google, el 85% de los usuarios investigó un producto o un servicio desde su mobile.

✓ **Sumarse a la tendencia:** Cada vez más los consumidores prefieren hacer sus compras en línea y a través de diferentes dispositivos móviles. Sumarse a esta tendencia significa satisfacer las necesidades del consumidor y ofrecerle mayor comodidad y opciones para adquirir el producto.

✓ **Mayores comodidades para el usuario:** la gente quiere conocer precios y promociones de manera inmediata. También, ver el catálogo de productos desde la comodidad de su hogar o smartphone, hacer pagos online y recibir la mercancía en su domicilio. Todo esto se logra con el comercio electrónico.

✓ **Aumenta la comunicación con los clientes:** las PyMEs dependen mucho de la confianza que emanan. Con la ayuda de la web, optimizan este aspecto. Logran mantener con el cliente una relación por varios canales: mail, chat, redes sociales, etc. Este enorme alcance les permite generar publicidad, destacar la marca, brindar mayor información, y diferenciarse con su servicio.

✓ **Conocer mejor al cliente:** a través de una tienda virtual se pueden recolectar datos valiosos de los clientes, no solo personales y demográficos, sino de preferencias de consumo, que pueden ayudar a ofrecerle lo que necesita y cuando lo necesita, consiguiendo así mayor conversión de compra.

5. Tienda propia o marketplace: ¿Qué es más conveniente en cada caso y por qué puede ser bueno combinar ambas cosas?

En el documento “*e-book de MARKETING DIGITAL. Guía para hacer crecer y profesionalizar tu eCommerce*” publicado en octubre de 2020 por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico se trataron diversos aspectos, tales como: contenidos para mejorar las estrategias de venta online, posicionamiento del sitio web, publicidad en google ads, comparación entre tiendas online y marketplace, entre otros. En el presente trabajo de investigación se abordará este último punto, con el fin de visualizar los pros y contras de cada estrategia y determinar cuál es la más conveniente.

En la dinámica del negocio, a los empresarios que comercializan sus productos solamente a través de Mercado Libre, les surge el interrogante acerca de si deberían tener una tienda online, o aquellos que por el contrario, venden sólo mediante una tienda online, piensan si sería conveniente hacerlo a través de una plataforma marketplace. Ambas opciones representan cuestiones diferentes en cuanto a esfuerzos e inversiones, como así también las posibilidades de desarrollar el negocio. No es lo mismo desarrollar su marca en la tienda propia, que en un marketplace. Tampoco se puede esperar el tráfico de usuarios que posee un marketplace en la propia tienda.

5.1. En muchos casos la combinación es el mejor camino.

Como afirma el autor del documento, Klingenfuss (2020), Director de Comisión de Marketing:

Se acostumbra a comparar todo el tiempo, forma parte de los genes, del instinto humano. Desde qué alimentos irán dentro del carrito del supermercado, hasta la casa donde se decide vivir, la gran mayoría de las decisiones humanas se basan en un análisis comparativo, a veces rápido e imperceptible, otras veces, largo y complejo. Lo interesante es que dichas comparaciones no siempre llevan a decidirse por una sola cosa. Generalmente se comienza dando por sentado que esto será mejor que aquello, simplemente porque es más fácil elegir a partir del descarte.

Hay otras situaciones en que el dilema dicotómico pierde sentido, y lo más conveniente es seleccionar un poco de cada alternativa, ya que ambas pueden ser complementadas y conducir a una decisión más prudente y mejores resultados. Por lo que, lo ideal es tomar lo mejor de la tienda propia y lo mejor del Marketplace.

5.2. Lo mejor de la tienda propia.

Si el negocio es revender artículos importados sin valor agregado de manera masiva, lo mejor es utilizar un Marketplace. Por el contrario, si se trata de una empresa (pequeña, mediana o grande), con una marca, con productos en los que se busca agregar valor y un modelo de negocios, el directivo debería pensar en la tienda propia.

Klingenfuss (2020) concluye: “¿Y por qué si somos una empresa debemos, ante todo, pensar en tener una tienda propia? Porque de esta manera podremos hacer posicionamiento de marca a nuestras anchas, mostraremos a nuestros visitantes lo que realmente entendemos que hará que se transformen en clientes, podremos retenerlos y fidelizarlos. Mostraremos todo nuestro portafolio de productos y/o servicios de manera coherente”.

La tienda propia permite personalizar y definir muchas cosas ligadas al modelo de negocios de la empresa, mientras que en un Marketplace se debe amoldar a la estructura predefinida proporcionada por la plataforma. Como aspecto negativo, es el tiempo que se debe invertir para poder posicionar la tienda en buscadores tales como Google, Yahoo y en las redes sociales. En un marketplace, este trabajo es realizado mayormente por la plataforma (si bien de entrada se contará con un tráfico importante de usuarios, se puede pagar por publicidad para aumentar la cantidad de visitas).

Es muy común que las empresas, según el tipo de empresa y producto, opten por la complementariedad de ambas estrategias, implementando su propia tienda, y a la vez ayudar a la misma, con mayor tráfico gracias al Marketplace.

5.3. Lo mejor del Marketplace.

Existen determinados Marketplace con presencia y una importancia significativa en el país. El más importante es Mercado Libre, al respecto, Klingenfuss (2020), afirma:

Según qué estadísticas se miren, Mercado Libre está en tercer o cuarto lugar como página de consulta, por debajo claro de Google y las redes sociales más importantes. Es decir que una de cada tres o cuatro consultas que se hacen online, son directamente en Mercado Libre. Por otro lado, si buscamos un producto o servicio en Google, muy probablemente entre las primeras posiciones de resultados de búsqueda se encuentren contenidos del exitoso marketplace. Entonces, es evidente que estar en Mercado Libre puede brindarnos un nivel de tráfico muy difícil de alcanzar con nuestra tienda propia.

Como aclaración importante cabe hacer notar que aquí se hace referencia a publicaciones pagas, ya que con una publicación gratuita es muy difícil lograr un buen posicionamiento, salvo en los casos que el producto sea casi único y de colección.

Una gran ventaja del marketplace es la facilidad existente para comenzar a utilizar esta estrategia. Por ejemplo, al generar una publicación de Mercado Libre, existen guías específicas para crearlas, además la plataforma segmenta en categorías predeterminadas de productos y servicios, casi de manera automática al escribir el título de lo que se pretenda vender. Al publicar, por ejemplo, una heladera, están predeterminadas las categorías, las marcas y sus principales características; la plataforma no deja nada al azar y se asegura que la misma esté conformada de manera adecuada. Al intentar realizar estas acciones en la tienda propia, llevará mayor trabajo y tiempo.

5.4. ¿Qué hay de los costos?

En el caso de observar una única variable para el análisis, como son las comisiones asociadas a cada venta, la tienda propia siempre será la opción más económica. Sobre este tema, Klingenfuss (2020), afirma:

Por ejemplo, si armamos nuestra tienda propia en Tienda Nube con el pack Full (2% por venta) y utilizamos Mercado Pago como forma de cobro (6% por venta), tendremos una comisión total de 8% por cada venta. Si, en un escenario similar, pasamos al paquete Plus de Tienda Nube (1% por venta) y aceptamos solo cobros por transferencia bancaria, tendremos que abonar una comisión de 1% por cada venta. Aquí las opciones son muy variadas y si quisiéramos mostrarlas todas tendríamos que dedicar un estudio completo a tal fin.

Al analizar los costos del marketplace, se puede observar que, en Mercado Libre, por ejemplo, la comisión por venta es mucho mayor que la tienda propia. Para publicaciones clásicas, es del 13%, y para el caso de publicaciones premium, el porcentaje asciende al 28% por cada venta. Por último, es importante destacar que estas aclaraciones presentan un paneo general acerca de costos, pero no debe tomarse como algo definitivo, ya que, por un lado, es posible combinar plataformas, y por otro, no se han tenido en cuenta costos indirectos asociados a la venta, como es el caso de la inversión realizada en publicidad.

5.5. En conclusión.

De lo anteriormente analizado se pudo observar que con una tienda propia, existe una amplia libertad para hacer y modificar a gusto personal de cada empresa en función de sus necesidades, se puede construir de la mejor manera su imagen, presencia de marca y portafolio de productos o

servicios. Mientras que en un marketplace, se obtendrá un caudal de visitas mucho mayor, un mayor tráfico y los productos estarán en la cabeza de los potenciales clientes. Eso sí, se pagará un costo superior por comisión, pero será una venta cerrada. Otros clientes buscarán en internet y terminarán encontrando la tienda propia.

Si la tienda propia ha sido gestionada y creada para ofrecer un buen servicio asociado a la venta y una buena experiencia de navegabilidad, el cliente se sentirá satisfecho y aumentarán las probabilidades de concretar la venta.

Para concluir, si existe la posibilidad de contar con ambos, es una buena oportunidad de tener dos canales abiertos que potenciarán las chances de vender. Caso contrario, cuando se deba optar por uno u otro, hay que analizar la particularidad de cada negocio y tener en cuenta las ventajas y desventajas analizadas anteriormente para tomar la mejor decisión que se adapte a las propias necesidades de la empresa.

En este capítulo se pudo apreciar cómo los comportamientos o sucesos históricos no son garantía de lo que ocurrirá a futuro, la linealidad no es la regla, los cisnes negros pueden romper con los paradigmas actuales, llevando a las organizaciones a su reconversión parcial o total como forma de supervivencia. El COVID-19 surgió como un cisne negro, generando un gran impacto a nivel mundial: aumento de la pobreza, miles de muertos, deterioro de la economía, quiebre de empresas, imposibilidad de ventas presenciales en muchos negocios, entre otros efectos negativos.

Sin lugar a dudas, aquellas empresas que contaban con una tienda online, pudieron sobrellevar de mejor manera esta situación. Una estructura flexible es condición necesaria para poder tratar con el ambiente hostil, comprenderlo y responder rápidamente a él.

CAPÍTULO VI

CASOS DE PyMEs MENDOCINAS QUE INCORPORARON TIENDA ONLINE PROPIA COMO FORMA DE ADAPTACIÓN AL AMBIENTE HOSTIL ACTUAL.

Habiendo analizado el sector de negocios para las farmacias mendocinas en el capítulo IV, la hostilidad del ambiente general en el capítulo V, principalmente como consecuencia de la pandemia mundial, y teniendo explicitadas las razones acerca de la necesidad que tienen las pequeñas y medianas empresas para contar con tienda online propia, se procedió a seleccionar casos específicos de PyMEs mendocinas que han implementado esta estrategia.

En este último capítulo se detallarán 5 casos puntuales. Dos del sector farmacéutico: Farmacias y Perfumerías Del Puente y Farmacias Del Centro. Otro que intuitivamente pareciera no estar destinado a la venta online, como es el sector automotriz, con el caso Grupo Lorenzo, y por último, dos del sector vitivinícola, Finca Flichman y Bodegas Bianchi.

1. Farmacias y Perfumerías Del Puente.



Entre las empresas mendocinas que pudieron entender el fenómeno y reinventarse se encuentra el caso de Farmacias y Perfumerías Del Puente. Fue inaugurada en el año 1968 con la consigna de sus fundadores de stock permanente y atención personalizada al servicio de la comunidad las 24 horas, los 365 días del año. Actualmente cuenta con 8 sucursales distribuidas en el Gran Mendoza.

A finales del año 2020 presentó su nueva tienda online propia. La misma cuenta con un sistema atractivo visualmente y rápido, el cual permite navegar por diversas categorías que ofrecen gran variedad de productos y marcas, tal como se observa en la *Imagen 17*. El proceso de compra es simple y se realiza en pocos pasos. Una vez elegido el producto deseado, se debe "agregar al carrito" con la cantidad de unidades a comprar. El cliente puede seguir agregando los productos que desee, y una vez finalizada la selección, debe realizar click en "PASAR POR CAJA". Allí deberá elegir si desea retirar en una de las 8 sucursales de la farmacia, o por el contrario, recibir el producto en su domicilio. Posee sucursales con entrega durante las 24hs del día y envíos gratis al Gran Mendoza. Respecto a las formas de pago, la compra se puede abonar en 3 y 6 cuotas sin interés a través de Mercado Pago. También, completando un formulario sencillo de datos, el cliente puede formar parte de "Comunidad del Puente", un programa de beneficios que consiste en la acumulación de puntos que luego puede canjear en futuras compras. A su vez, la página web proporciona un número de contacto para brindar asesoramiento y resolver las dudas generales de sus clientes.

Por último, Diario MDZ online (2020) afirma: "Con este importante logro, que llevó más de medio año de trabajo, la "farmacia de la gente" termina el 2020 poniéndose a la vanguardia y marca una tendencia que muchas marcas deberían imitar. Por otro lado, desde la empresa afirman que la tienda virtual www.farmaciadelpuente.com.ar será el primero de muchos cambios que se avecinan, siempre buscando mejorar la experiencia de los consumidores y estar atentos a sus necesidades"

Imagen 17: Tienda Online de Farmacias y Perfumerías del Puente.

farmaciadelpuente.com.ar/p/dermocosmetica1

PAGÁ EN 3 o 12 CUOTAS SIN INTERÉS! RETIRÁ POR SUCURSAL EN 24 HS \$ SUMÁ PUNTOS CON TUS COMPRAS

DEL PUENTE FARMACIAS Y PERFUMERIAS

¿Qué estás buscando?

2615358016

Mi cuenta Mi pedido

CATEGORIAS OFERTAS COMUNIDAD DEL PUENTE RESERVA TU MEDICAMENTO CONTACTO

HIDRATACIÓN AGUA TERMAL DERMO MAKE UP TRATAMIENTO CORPORAL PROTECCIÓN SOLAR

La Roche-Posay Avène Cetaphil Cetaphil

PAGÁ EN 3 o 12 CUOTAS SIN INTERÉS! RETIRÁ POR SUCURSAL EN 24 HS \$ SUMÁ PUNTOS CON TUS COMPRAS

DEL PUENTE FARMACIAS Y PERFUMERIAS

¿Qué estás buscando?

2615358016

Mi cuenta Mi pedido

CATEGORIAS OFERTAS COMUNIDAD DEL PUENTE RESERVA TU MEDICAMENTO CONTACTO



EAU THERMALE
Avène
Lotion micellaire
Micellar lotion
Nettoie, démaquille, éponge
Cernes, remove makeup
and soothes.
Visage et yeux
Face and eyes

Toutes peaux sensibles
For all sensitive skin
HYPOALLERGENIQUE - HYPO-OSMOLARITÉ
PARIS

EAU THERMALE
Avène
Avène Loción Micelar
Limpiadora Y
Desmaquillante 200ml

~~\$ 7.619,12~~
\$ 1.295³⁴ 20% OFF

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA CABAL
Ver todos los medios de pago

Puntos de retiro gratis
Encontrar el lugar más cercano

Envíos a todo el país
Cotizador de envíos

Cantidad: 1 unidad

Agregar al carrito

Comprar ahora

También te puede interesar

Fuente: www.farmaciadelpuente.com.ar, año 2021.

Imagen 18: Resumen de pago – Farmacia del Puente.

Mi Pedido		RESUMEN	
x	 Avene Loción Micelar Limpiadora Y Desmaquillante 200ml	Unidades 1	\$1.295,34
		^	\$1.619,17
		Seguir de compras	
		SUBTOTAL	\$1.295,34
		PASAR POR CAJA	
		SEGUIR DE COMPRAS	

Fuente: www.farmaciadelpuente.com.ar, año 2021.

2. Farmacias Del Centro.

Farmacias Del Centro es una sociedad familiar formalizada en una sociedad anónima, Del Centro S.A, creada en 1995. En la actualidad el 100% del paquete accionario es de la Familia Brennan, fundadora de la Empresa.

La actividad fue iniciada en 1956 por el Farmacéutico Osvaldo Brennan con la compra de la Farmacia Curie, estaba ubicada originariamente en las adyacencias del complejo vitivinícola Trapiche de la familia Benegas, hoy Barrio Trapiche.

La generación siguiente continuó con la actividad hasta la actualidad. En la década del '80 dos de sus hijos comenzaron su actividad de profesionales farmacéuticos junto a sus esposas. En el año 1993 llegaron a tener 4 Farmacias independientes, hasta que en 1995 se corporizaron en una sola marca «Farmacias Del Centro» contando en este momento con siete locales distribuidos en la ciudad de Mendoza, Godoy Cruz y Las Heras.



Su historia estrechamente vinculada a una fuerte «Tradición Farmacéutica» de casi sesenta años con una permanente actividad en todos los ámbitos: privado, público, gremial, estatal y académico.

Visión

Queremos ser una cadena de Farmacias reconocida por su servicio profesional y tradición farmacéutica, generando valor económico, operando dentro de un marco de ética y responsabilidad social de manera que podamos contribuir a la calidad de vida de la gente.

Misión

Llegar al cliente-paciente con un servicio profesional con atención farmacéutica personalizada en forma eficiente en el momento adecuado, con el precio adecuado y en el lugar adecuado, buscando ser reconocido por nuestros valores de negocios, prácticas innovadoras y compromiso con la calidad de vida de la gente.

Valores

Compromiso, integridad, justicia, lealtad, solidaridad, compasión, transparencia y respeto al prójimo, promoviendo el crecimiento personal, fomentando una cultura de servicio y el trabajo en equipo con gestión participativa y procurando establecer vínculos de confianza mutua.

En abril de 2020 lanzó su tienda online de productos seleccionados de perfumería semiselectiva y selectiva, dermocosmética, maquillajes, fragancias y cuidados infantiles.

Para adquirir un producto, el cliente realiza la búsqueda de los mismos entre las distintas categorías, selecciona la cantidad a comprar y debe hacer click en "añadir a la cesta". El sistema despliega un cuadro consultando si desea continuar buscando otros productos, o, por el contrario, finalizar la búsqueda. Si opta por esta última alternativa, debe seleccionar "ir al carrito". Como se puede apreciar en la *Imagen 20*, el sistema informa el resumen de productos a adquirir, el importe total, el costo del envío que será calculado posteriormente, y la posibilidad de agregar cupones de descuento.

La entrega es sin cargo con un monto mínimo de compra en radio céntrico. Hay promociones y productos destacados sólo por este canal. También proporciona un número de atención al cliente y otro de Whatsapp para resolver inquietudes, como así también un formulario de reclamos y sugerencias.

Imagen 19: Tienda Online de Farmacias Del Centro.



Dermocosmetica ▾ Maquillaje ▾ Cuidados Infantiles ▾ Fragancias ▾ Descuentos ▾ Futuras Mamás ▾ Nuevos productos



Dermocosmetica



Maquillaje



Fragancias



Lucy Crema Hidratante Corporal Bifásica 200 g + Jabón Exfoliante y Reconstituyente 70 g Lemongrass y Macadamia
★★★★★
\$ 450,00 ~~\$ 530,00~~



Lucy Crema Hidratante Corporal Bifásica 200 g + Jabón Exfoliante y Reconstituyente 70 g Pitanga Vermelha
★★★★★
\$ 450,00 ~~\$ 530,00~~



Lucy Eau de Toilette Addictive by LA x 100 ml + Necessaire
★★★★★
\$ 1.360,00 ~~\$ 1.600,00~~



Lucy Body Splash 200 ml + Crema para Manos y Cuerpo 200 g Maracujá Intense
★★★★★
\$ 722,50 ~~\$ 850,00~~



Lucy Body Splash 200 ml + Crema para Manos y Cuerpo 200 g Pitanga Fresh
★★★★★
\$ 722,50 ~~\$ 850,00~~



Lucy Crema Hidratante Corporal Bifásica 200 g + Jabón Exfoliante y Reconstituyente 70 g Maracujá
★★★★★
\$ 450,00 ~~\$ 530,00~~



Lucy Crema Hidratante Corporal Bifásica 200 g + Jabón Exfoliante y Reconstituyente 70 g Vainilla y Aceite de Coco
★★★★★
\$ 450,00 ~~\$ 530,00~~



Lucy Eau de Toilette Homme Absolu by LA x 100 ml + Necessaire
★★★★★
\$ 1.360,00 ~~\$ 1.600,00~~

Fuente: www.farmaciasdelcentro.com, año 2021.

Imagen 20: Resumen de pago – Farmacia Del Centro.

Dermocosmetica ▾ Maquillaje ▾ Cuidados Infantiles Fragancias ▾ Descuentos Futuras Mamás Nuevos productos

Carro

RETIRAR	IMAGEN	PRODUCTO (S)	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
✕		Lucy Eau de Toilette Addictive by LA x 100 ml + Necessaire	\$ 1.360,00	<input type="text" value="1"/>	\$ 1.360,00

Tarjetas de regalo
Ingrese el código de la tarjeta de regalo

Introduce tu cupón aquí
Código de descuento

Total parcial:	\$ 1.360,00
Envío:	Calculado durante la salida
Impuesto:	\$ 0,00
Total:	Calculado durante la salida

Estoy de acuerdo con los términos de servicio y los cumpla incondicionalmente ([leer](#))

Fuente: www.farmaciasdelcentro.com, año 2021.

Entrevista personal a Adolfo Brennan.

A la información secundaria precedente que fue obtenida de diversas fuentes, se buscó complementarla mediante un aporte de precisión, calidad y un relato directo de la experiencia propia que ha tenido la incorporación de la tienda online. Para ello, gracias a la colaboración y gran predisposición de Adolfo Brennan¹³, empresario y accionista de Farmacias del Centro, se pudo profundizar sobre el tema en cuestión.

Actualmente, además de su participación en la cadena de farmacias, Brennan, forma parte de las autoridades de la FEM¹⁴, siendo el vicepresidente 4to de Producción, como así también de la comisión directiva de la Asociación de Ejecutivos de Mendoza (AEM)¹⁵, actual vicepresidente.

¹³ Farmacéutico. Vitivinícola y Real estate. Dirigente en varias organizaciones: Valos, Nuestra Mendoza, Colegio Farmacéutico Mza. Ex becario del Dto de estado USA en temas de ciudadanía empresaria. Profesor honorario de la UNCuyo en las maestrías MBA, Magnagro y de R. social y Desarrollo sostenible. (AEM, 2021)

¹⁴ Entidad gremial empresaria sin fines de lucro, que tiene como fin trabajar, gestionar y velar por las Pymes y el sector productivo de Mendoza. A nivel nacional está asociada a la Confederación Argentina de la Mediana Empresa, CAME. La visión de trabajo de la institución parte de la premisa de defender la fuerza creadora de capital, la producción, la industria, el comercio, los servicios, el trabajo, el conocimiento, la ciencia, la tecnología y la ley, teniendo por metodología la concertación para la resolución pacífica y por consenso de conflictos. (FEM, 2021)

¹⁵ Es una comunidad de más de 200 ejecutivos y propietarios de empresas que representan a todos los sectores productivos de Mendoza, desde los servicios hasta la industria. (AEM, 2021)

A diferencia de los datos primarios, que el investigador reúne para resolver el problema específico en cuestión, los datos secundarios se recolectan originalmente con otros fines. Este tipo de datos se pueden obtener con rapidez y a un costo relativamente bajo, sin embargo, tienen limitaciones y deberían evaluarse de manera cuidadosa, para determinar qué tan adecuados son para el problema. Los criterios de evaluación abarcan las especificaciones, el error, la actualidad, la objetividad, la naturaleza y la confiabilidad. (Malhotra, 2008, p.136)

Por dichas razones se escogió mejorar la confiabilidad y calidad de la información, complementándola mediante una entrevista personal realizada a la persona que puede relatar desde su propia perspectiva y con conocimiento de causa la experiencia obtenida en esta nueva incursión de venta online.

En su libro “Investigación de Mercados”, Malhotra (2008) define a las entrevistas en profundidad como: “Una forma no estructurada y directa de obtener información, pero a diferencia de las sesiones de grupo, dichas entrevistas se realizan de forma individualizada. Una entrevista en profundidad es una entrevista no estructurada, directa y personal en la que un entrevistador altamente capacitado interroga a una sola persona, con la finalidad de indagar sus motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes acerca de un tema”. (p.158)

La entrevista comenzó con una descripción del panorama general, para luego enfocarse particularmente en el sector farmacéutico. Al respecto, Brennan afirma:

En el contexto general, como dirigente gremial empresario, venimos hace tiempo, tanto a nivel provincial como nacional, trabajando sobre el e-commerce para el futuro mediano, como una alternativa del canal de ventas para las diferentes actividades (sobre todo las comerciales). El tema venía bastante lento, el comerciante es muy escéptico, necesita ver que las cosas sucedan, no es tan estratégico en la mirada, sobre todo las PyMEs. Veían este fenómeno como algo que llegaría, pero no les traía mucho interés (pre-pandemia).

En CAME¹⁶ se contrató a una empresa para que realizara una plataforma, CAME tiendas (www.cametiendas.com.ar). Está funcionando en algunas provincias, la más exitosa es TIENDA SALTA. Es una plataforma asociativa que se trabaja desde las cámaras empresarias para absorber parte de los costos que influyen sobre la decisión de encarar una tienda virtual y que la

¹⁶ Confederación Argentina de la Mediana Empresa es una entidad gremial empresaria, sin fines de lucro, que representa a 1491 federaciones, cámaras, centros y uniones de la Industria y los Parques Industriales, el Comercio y los Servicios, el Turismo, las Economías Regionales, la Construcción, los Jóvenes y las Mujeres Empresarias de todo el país, que agrupan a más 600.000 empresas pymes y dan trabajo a 4.200.000 personas. (CAME, 2021)

misma no sea un canal de ventas marginal, sino como un punto de venta más (con una estructura). Los grandes fracasos, en el mundo y en el país, han sido cuando se lo considera como un canal marginal, tal como pasaba con las páginas web, que se tenían por obligación, pero no ponían el foco en las ventas.

La pandemia aceleró estos procesos, tanto asociativos como individuales. **Quienes notaron que no estaban preparados para vender online, no podían continuar.** Aquellos que no lo tenían, lo están teniendo. Los negocios vieron que no solamente estaba la tienda online, sino todos los demás canales, **instalándose el concepto de la omnicanalidad** (abordar diferentes canales de forma simultánea), buscando concentrar las redes sociales (Instagram, Facebook y Whatsapp principalmente).

Posteriormente, Brennan continuó detallando el panorama particular que afrontaron en el sector farmacéutico. Sobre el tema comentó:

El rubro farmacéutico tiene muchas limitaciones legales para vender online (no es posible comprar un medicamento de venta bajo receta de esta forma). La actividad está controlada, tanto por autoridades, colegios farmacéuticos, asociaciones farmacéuticas, entre otros. La idea de crear una plataforma, estaba parcializada para ciertos productos que se podían vender por las redes.

Hace mucho tiempo veníamos trabajando para poner una tienda online, que cumpla las regulaciones legales y nos encontramos con la pandemia en marzo de 2020, con la plataforma terminada. Lanzamos la tienda con algunas dificultades porque no tuvimos tiempo para ajustar. En la actualidad, un año después, estamos por lanzar una versión mejorada de la misma. Contratamos a un grupo de desarrolladores, cuyo trabajo les llevó un año aproximadamente. Lo difícil fue acceder a las bases de datos, debido a la complejidad y cantidad de artículos que debía contener la tienda (con precios y stock actualizados, garantizar todos los medios de pago, entre otros aspectos). Decidimos acelerar el proceso y lanzarla como estaba, buscando estar presentes sobre todo en lo que más cayó la venta. Nos enfocamos con todo lo flexible, los que sufrieron mucho más con la pandemia (productos cosméticos, maquillajes, cremas, tratamientos, perfumes). El medicamento tiene un comportamiento inflexible (en un 90% siguen comprando). Por ejemplo, un paciente hipertenso o uno diabético, todos los meses debe comprar su medicamento.

Respecto a la situación adversa que atravesaron debido a las restricciones, en su etapa más rigurosa, aclara:

La entrada a los locales estaba restringida, la gente no circulaba por la calle, y se necesita determinado tiempo dentro de la farmacia para buscar estos productos. Por otro lado, apareció cierta competencia desleal (venta informal a través de redes sociales). En una línea de productos, la venta cayó un 60%. Una manera de recuperar parte de esto fue vender a través de la omnicanalidad (no solamente por la tienda online). El más efectivo para hacer una venta es Whatsapp, por lo que asignamos recursos humanos dedicados a esto. Concentramos todo en un punto logístico (venta por la tienda, call center, venta telefónica). **El resultado de esto, fue la facturación de un local más** (mediano/chico). Entonces asignamos los recursos de un local chico, es decir gente que lo atienda y se ocupe, sino no sirve de nada todo el esfuerzo tecnológico.

También, se le consultó si habían incorporado personal para afrontar este nuevo desafío:

No incorporamos personal, sino que asignamos nuestra fuerza de ventas que trabajaban en la tienda física, para trabajar en la tienda online. Actualmente dejamos una estructura fija en la tienda y en la parte de omnicanalidad.

Se indagó si actualmente utilizan algún software para transformar los datos en información útil para la toma de decisiones.

Contratamos una empresa para buscar proactivamente los clientes de nuestra base de datos. Se envían mensajes de texto a partir de la misma, y luego se atienden puntualmente por Whatsapp. También se utiliza mailing¹⁷, para que con un solo click el cliente se encuentre con el Whatsapp de la farmacia (es un solo número atendido mediante geolocalización por la farmacia más cercana al celular del cliente). Ahora estamos haciendo mayor inteligencia sobre la conducta de compra de los clientes, proceso que vino acelerado por la pandemia.

- ¿Ha detectado algún cambio en las preferencias de consumo de sus clientes?

Antes había una permisividad, pero no una legalidad de la receta electrónica. La pandemia generó que se legalice la teleconsulta con el médico, legalizar las prescripciones, generando muchos cambios en el comportamiento del consumidor.

Primero en cuanto a las localizaciones, nuestra estrategia fue tener locales importantes en lugares importantes, y no locales periféricos. En aquel momento la estrategia fue la centralidad, sin

¹⁷ El correo directo (también conocido como mailing) es una variedad de mercadotecnia directa que consiste en enviar información publicitaria por correo postal o correo electrónico; esto es, un folleto publicitario, que suele ir acompañado de una carta personalizada que muestran los beneficios o ventajas de determinado producto. (Wikipedia, 2021)

embargo, el ganador en este momento fue lo periférico, ya que la centralidad estuvo desalentada por las propias medidas del gobierno, viéndose favorecidas, sobre todo en lo prescriptivo, las farmacias de cercanía. Hoy esto se va normalizando, pero no significa que no quede algo residual. Con este tipo de crisis inéditas, donde no hay una situación comparable en épocas cercanas, siempre queda un residual, ya que nosotros no vamos a recuperar el 100% de la facturación que teníamos pre-pandemia. Ese residual quedará en las farmacias periféricas, y **la estrategia está en volver a captar, mediante herramientas digitales**, estando cerca de la gente, con mucho servicio y contar con una variedad de stock just in time, que el cliente tenga la seguridad de ir con la receta y encontrar la mayoría de los productos que necesita.

Brennan destacó además, que en la pandemia, el paciente prefirió esperar a que la farmacia más cercana a su domicilio le consiga el producto, en el caso que no contara con stock en ese momento, antes que tener que movilizarse y conseguirlo instantáneamente en una farmacia del microcentro. Por esta razón han decidido perfeccionar este punto, llegando a lugares que anteriormente no estaban cubriendo. Hoy han ampliado las zonas de cobertura.

- ¿Cuál es el segmento de clientes más importante en el negocio?

En las farmacias, la mayoría de nuestros clientes o quienes deciden la compra son mujeres. Es más fácil realizar una segmentación en la tienda online que en la tienda física, debido la gran cantidad de tareas que deben realizar los empleados, no les da tiempo de obtener información extra. El segmento es: mujeres en un 70%, y al hablar de edades, entre los 20 y 40 años.

- ¿Cuáles son los productos de mayor rotación en el canal online?

La dermocosmética, quedó como un efecto residual que sigue existiendo, los otros productos empezaron a normalizarse, y comenzaron a pasarse del canal online al físico. Hoy no tenemos la facturación de un local, pero se ha normalizado en las tiendas físicas.

- ¿Este cambio ha sido aceptado por los empleados actuales? ¿Ha experimentado algún tipo de resistencia a la hora de incorporar la tienda online?

Un 50% de nuestro personal es cercano a los 50 años, este grupo ha tenido mayor resistencia a este tipo de operaciones, por lo que pusimos a la gente más joven a trabajar sobre esto.

A su vez, comentó acerca de su experiencia online, en los otros negocios no relacionados que incursiona el empresario, y la comparó con la situación de la farmacia:

Nosotros también estamos en la industria vitivinícola. En el mismo momento que lanzamos la tienda de la farmacia, lanzamos la tienda de la bodega amansadowines.com. Durante la pandemia, fue una vidriera más que una venta, algo difícil de medir, son pocos productos (no más de 20 items). El problema radica en la farmacia, debido a la gran cantidad de artículos por lo que comenzamos a hacer alianzas con proveedores. Hay ciertas operaciones en que los clientes, miran los productos, avanzan en la tienda, pero no concretan la venta. A veces, esa venta se finaliza por Whatsapp (ya que la gente se siente más segura, sobre todo la gente mayor de 40 años).

El proceso just in time en el mercado farmacéutico es casi perfecto. Tenemos nuestro mayorista (las droguerías), con una distribución de hasta tres pedidos diarios, es decir, lo que vendí en la mañana lo puedo reponer hasta dos veces en el mismo día. Inclusive puedo hacer una compra de emergencia mandando un cadete a la droguería. Si el cliente hace un pedido online, quizás no lo tenía, pero puedo visualizar en línea el stock de la droguería. El operador ve que no está en el stock de la farmacia, pero sí en las droguerías, entonces le informo al cliente que se lo puedo mandar a la noche de ese mismo día sin que se entere que físicamente no lo tengo. **De esta manera se optimiza el capital de trabajo, una gran ventaja de la virtualidad. Teniendo el canal virtual podés potenciar tu negocio con bajo capital de trabajo.** Si tuviera que abrir una sucursal física, debo inmovilizar un cierto capital y esperar que empiecen a rotar los productos.

Por otro lado, relató sobre las mejoras y cambios que han ido añadiendo a la plataforma:

Le hemos mejorado a la tienda la visualización, que sea más amable, más rápida, que tenga todos los medios de pago, todas las promociones y descuentos, las mismas que tengo en la tienda física. La otra mejora, es sobre las interfaces entre la virtualidad de las recetas y la tienda virtual. Hoy todos los pacientes crónicos, llaman al médico de cabecera, les carga la receta en la plataforma, luego el cliente va a la farmacia, con su número de afiliado (ni siquiera hace falta que se movilice, también se lo podemos mandar a la casa). Es decir, no hizo falta ir al médico, tampoco ir a la farmacia ni moverse de la casa. Antes no eran legales, hoy sí, con firmas digitales.

Sobre lo expuesto en el último punto, Brennan añadió un aspecto que impactó negativamente en una de sus sucursales:

Teníamos un centro de atención de afiliados de Pami (en Av. San Martín de Godoy cruz), donde los jubilados buscaban las recetas, pero ahora se nos cayó la venta, ya que no van más. Hoy, si tiene un nieto, se lo pide y adquieren su medicamento en cualquier otra farmacia. Debemos ver cómo recuperar ese segmento de clientes.

- *¿Han pensado en vender a través de algún marketplace como por ejemplo MercadoLibre?*

Actualmente vendemos a través del marketplace www.farmaonline.com. Tenemos una alianza estratégica con la droguería Suizo Argentina, propietaria de esa plataforma. No utilizamos MercadoLibre ya que adquiere demasiada información de nuestros clientes, tal como sucede con PedidosYa, entonces pasan a ser clientes de MercadoLibre y no nuestros. Lo que trataremos es tener nuestra propia base de datos y fidelizar a nuestros clientes.

- *¿Cómo fue su experiencia en CyberMonday 2020?*

Fue muy buena, **se multiplicó por tres las unidades vendidas de las ofertas que presentamos** en ese momento. También hicimos un mercado asociativo con los proveedores, ya que si aparece un laboratorio que quiere realizar venta directa, no lo puede hacer porque está prohibido enviar directamente a un paciente, (siempre debe haber una farmacia de por medio), aquí se justifica la alianza, **la colaboración fue clave.**

- *Para concluir ¿La experiencia de incursionar en el canal online ha sido positiva? ¿Seguirían potenciando este canal?*

Yo creo que **en el futuro no muy lejano, vamos a ver a la farmacia virtual.** Así como hoy está la teleconsulta, en nuestro parecer, va a estar la consulta farmacéutica virtual en un porcentaje. Utilizar la farmacovigilancia e interactuar al revés, es decir, que yo te avise cuando un medicamento se te acabó, ya que sos un paciente crónico. Además, puede aparecer el farmacéutico con la consulta que se puede cobrar (en otros países está hace mucho tiempo, y hay una oportunidad ahí), consistente en un servicio adicional, de bajo costo, pero pago, donde el paciente confíe en que todo su tratamiento esté cuidado por un profesional, así que sí, **apuesto a la virtualidad, lo vemos como oportunidad.**

3. Grupo Lorenzo.



A principios de abril de 2020, los concesionarios de autos se encontraban cerrados, las ventas escaseaban, y los medios digitales cobraron mayor relevancia en esta situación de pandemia. Las empresas aprovecharon al máximo todos los medios de contacto con los clientes, desde los más

rústicos (como mails, Whatsapp, llamadas o sms) a otros más sofisticados (redes sociales, páginas web, tiendas online). Algunos concesionarios se vieron obligados a crear tiendas virtuales y ferias de descuentos en pocos días, y otros, que ya tenían mayor desarrollo en estas herramientas tecnológicas, pudieron obtener una ventaja frente a sus competidores.

El grupo empresario Lorenzo, compuesto por concesionarios oficiales de Fiat, Jeep y Ford con presencia en todo Cuyo, lanzó en abril de 2020 su tienda online, luego de 1 mes de cuarentena obligatoria, que implicó el cierre de sus locales para atención al público. En la misma, se puede adquirir un Okm 100% online junto con importantes beneficios.

Imagen 21: Composición de Grupo Lorenzo.

Fuente: www.tiendagrupolorenzo.com.ar, año 2021.

Según explicaron desde la dirección la tienda es muy fácil de usar, intuitiva y rápida. Permite que en menos de diez minutos el cliente se pueda suscribir a un Okm, todo desde la comodidad de casa. Es así que en tres pasos se puede realizar la operación de compra. Se elige el modelo preferido, luego se paga la cuota inicial (por medio de Mercado Pago) y en menos de 24 horas se comunican con la persona para completar la documentación formal, todo 100% digital. (Diario El Sol, 2020).

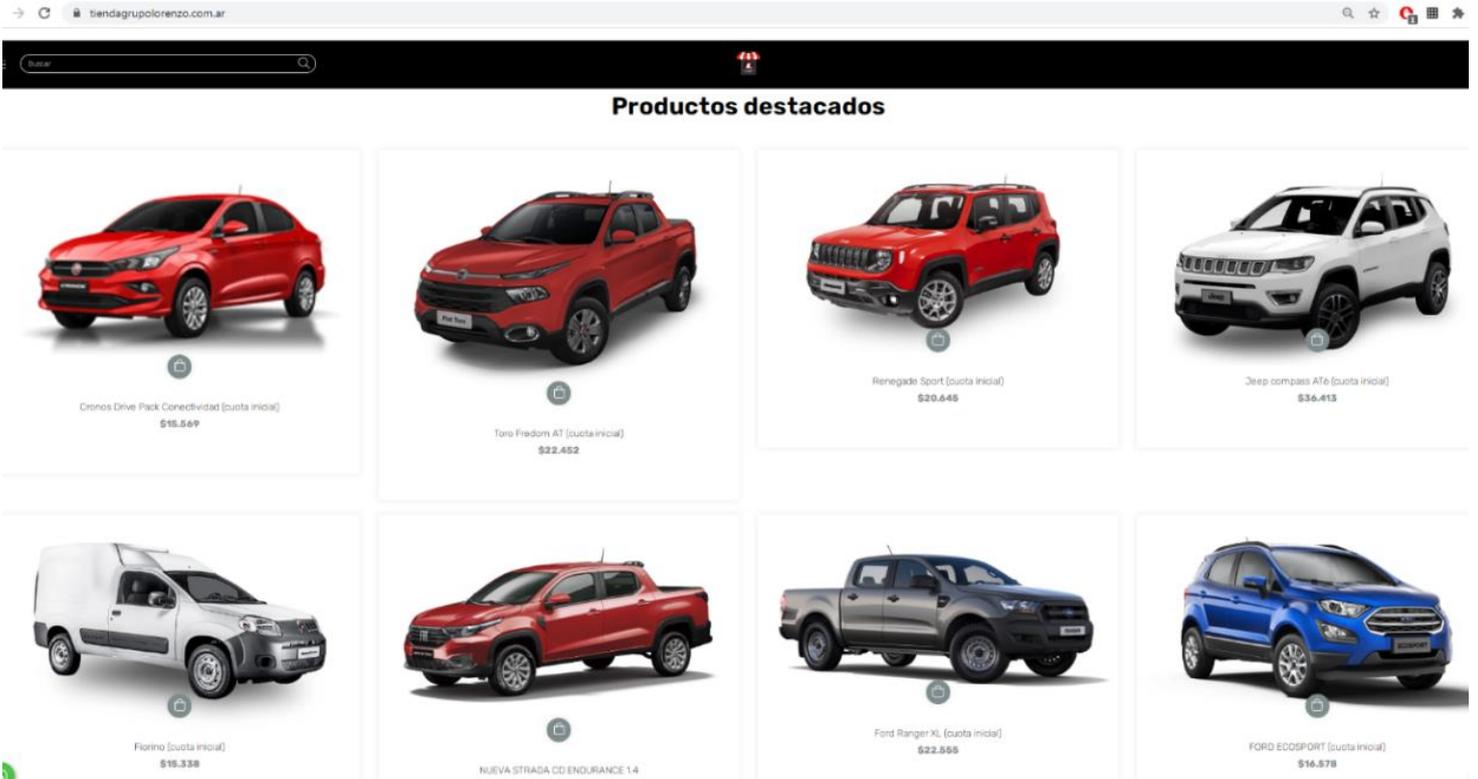
La tienda digital funciona las 24 horas, los 365 días del año para que los clientes puedan realizar sus operaciones sin moverse de casa. Para garantizar tranquilidad al cliente, también ofrecen asesoramiento (online) durante todo el proceso de compra, resolviendo dudas y consultas.

Para celebrar el lanzamiento, Grupo Lorenzo, ofrece promociones de \$50.000 de bonificación, más el tanque lleno, para todos aquellos clientes que se suscriban a un plan de ahorro por medio de la tienda online.

“Esto funcionó como un acelerador obligado; las terminales automotrices vienen trabajando hace tiempo y capacitándonos, con workshops y actividades para ir trabajando cada vez más los canales digitales. Esta situación nos obligó a volcarnos para darle más fuerza incrementando el presupuesto digital y lanzamos así una megaferia digital. Ahora estamos reforzando la tienda digital, incluso para poder recibir señas, pagar suscripciones de planes de ahorro y también incluir la oferta de accesorios y repuestos. No hay mal que por bien no venga y esto hizo acelerar todo ese proceso hacia lo digital” declaró Gerardo Lorenzo, titular de la firma. (Weizman, 2020)

Con el objeto de potenciar el canal online, generaron diversas campañas promocionales durante 2020. En julio, lanzó “Supersale Grupo Lorenzo”, donde se podían adquirir por tiempo limitado unidades con entregas mínimas, gastos de entrega 100% bonificados, financiación hasta en 60 cuotas y opciones con tasa 0%. Posteriormente, durante 3 días de septiembre, de 21:00hs a 00:00hs, ofreció descuentos de hasta \$200.000, bonificaciones en patentamiento, polarizados, servicios, etc.

Imagen 22: Tienda Online de Grupo Lorenzo.



Inicio > FIAT > Cronos Drive Pack Conectividad (cuota inicial)

Cronos Drive Pack Conectividad (cuota inicial)

\$15.569

18 cuotas de **\$1.806,78** [Ver más detalles](#)

CANTIDAD:

INICIAR COMPRA

Descripción Más información

Suscribí hoy con la primera cuota a tu Fiat Cronos, por solo \$14823 y obtene
(SOLO POR CYBERSALE 2, 3 Y 4 DE NOVIEMBRE)

- Bonificación de \$50.000 en gastos de entrega
- 10% de descuento en service de 10.000 y 20.000 km.
- 15% de descuento en accesorios
- polarizado

[Adjudicación asegurada en cuota 2 con el 10% del valor del auto! Plan 100%

Este modelo trae dirección eléctrica progresiva; monitoreo de presión de neumáticos; volante multifunción; aire acondicionado; display de 3,5 pulgadas; butaca del conductor regulable en altura; anclaje ISOFIX; entre otros.

Paso 1- Suscribis a tu plan de Fiat Cronos en Lorenzo automotores concesionario oficial Fiat

Paso 2- Una vez abonada la cuota inicial, un asesor se comunicará en el plazo de 24H Para continuar con la documentación formal.

paso 3- Listo! Ya arrancó tu plan para cumplir el sueño del 0KM!

Fuente: www.tiendagrupoLorenzo.com.ar, año 2021.

Imagen 23: Resumen de pago – Grupo Lorenzo.

Entrega > Pago

Datos de contacto

Email

¿Ya tenés una cuenta? Iniciar sesión

Entrega

Retiras en Gracias por confiar en Grupo Lorenzo. Un asesor se comunicará en el plazo máximo de 24h para finalizar la compra. **Gratis**

Datos de facturación

País: Argentina

DNI o CUIL

Persona que pagará el pedido

Nombre

Apellido

Teléfono

Otra persona va a retirar el pedido

Cronos Drive Pack Conectividad (cuota inicial) x 2	\$31.138,00
Subtotal	\$31.138,00
Costo de envío	Gratis
Total	\$31.138,00

¿Tenés un cupón de descuento?

Fuente: www.tiendagrupalorenzo.com.ar, año 2021.

4. Finca Flichman.

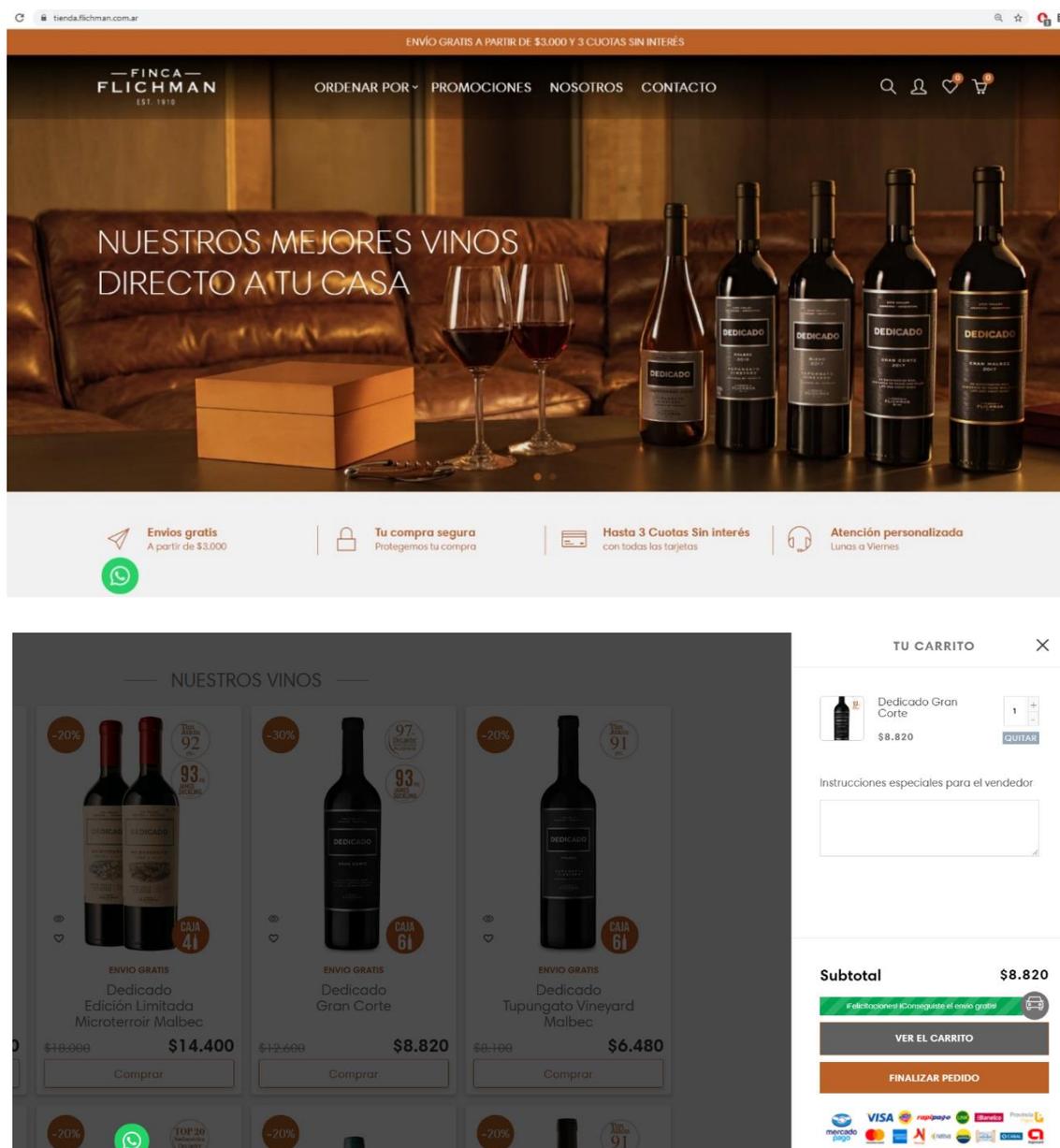


Finca Flichman es una bodega argentina con más de cien años de historia, fundada en 1910 y que cuenta con una sólida trayectoria en el mercado local e internacional. Comercializa y distribuye sus marcas en más de 60 países. Actualmente posee más de 400 hectáreas de viñedos cultivadas en dos regiones: Barrancas, Maipú y Tupungato, Valle de Uco, región destacada por el cultivo de viñedos de altura y con características climáticas privilegiadas para producir uvas de alta calidad.

En agosto de 2020 lanzó su tienda online de vinos de lujo nacionales e importados. La incorporación de la plataforma tuvo por objeto seguir las demandas cambiantes de los clientes y desarrollar el negocio con foco en el segmento de vinos premium. En la tienda, se pueden adquirir los vinos de alta gama, en una página simple de recorrer, con información detallada y alta calidad de imagen y contenidos. Está disponible en <https://tienda.flichman.com.ar>

“Los tiempos actuales hicieron que la tecnología se afianzara como una fuerte aliada de nuestro estilo de vida y ello no escapa al negocio del vino. Los nuevos hábitos de consumo llevaron al auge de la venta online y nuestra industria está dando grandes pasos en este sentido. La transformación digital llegó para quedarse y los equipos de marketing de las bodegas deben actualizarse rápidamente para adaptarse a este cambio sin quedarse atrás”, señaló Gastón Lo Russo, CEO de la bodega. (iProfesional, 2020). Además, el directivo expresa que la experiencia no sólo se limita a la compra, sino que brindarán contenidos educativos a los consumidores, generados por el enólogo y otros especialistas.

Imagen 24: Tienda Online de Finca Flichman.



Fuente: <https://tienda.flichman.com.ar/>, año 2021.

5. El éxito de Bodegas Bianchi. La importancia de la proactividad ante situaciones adversas inesperadas.



“Bodegas Bianchi” es una bodega con herencia familiar que se proyecta con sus valores de tradición, calidad, prestigio, innovación y contemporaneidad en la vitivinicultura argentina.

Situados en San Rafael y en el privilegiado Valle de Uco, provincia de Mendoza, cuenta con una trayectoria de más de 90 años elaborando vinos y espumantes de excelencia. Bodegas Bianchi es hoy una marca global con presencia en más de 40 países, que cosecha continuamente importantes puntajes y galardones representando los valores y la calidad del vino argentino en todo el mundo.

Actualmente la bodega lidera el comercio electrónico de vinos en Argentina. Realiza distintas promociones en su página web y tiene disponible todo su portafolio de productos, desde los más económicos hasta las ediciones limitadas premiun.

Desde su lanzamiento, en julio de 2018, el e-commerce de Bodegas Bianchi fue un éxito. La bodega ha tenido un crecimiento sostenido en su canal de venta directa online ofreciendo una experiencia de compra muy valorada por los consumidores. *“Hoy la tienda está abierta los 365 días del año y cada uno puede comprar desde donde quiera y cuando quiera. Allí se encuentra toda la información que un consumidor puede necesitar de nuestros productos, se pueden dejar comentarios y le permite al usuario comparar precios con cualquier otra plataforma. Atendemos las dudas y consultas de nuestros consumidores, por teléfono, chat y WhatsApp de 9hs a 18hs todos los días hábiles”* analiza Josefina Artemisi, Digital Manager de Bodegas Bianchi. (Diario UNO, 2020)

Imagen 25: Tienda Online de Bodegas Bianchi.

The image shows a screenshot of the Bodegas Bianchi website. At the top, there is a navigation bar with the Bodegas Bianchi logo, a menu with categories like OFERTAS, VINOS TINTOS, VINOS BLANCOS, ESPUMANTES, REGALOS, AHUMADOS, NOSOTROS, and CONTACTO, and language options for Español and Inglés. A search icon and a shopping cart icon are also present.

The main banner features a promotional message: "ENVÍO GRATIS A TODO EL PAÍS SIN MÍNIMO DE COMPRA. Quedate en casa, te llevamos tus vinos favoritos". Below this, there are three service icons: "ENVÍOS GRATIS A TODO EL PAÍS VER MEDIOS DE ENVÍO", "TARJETA DE CRÉDITO O DÉBITO VER MEDIOS DE PAGO", and "TIEMPOS DE ENVÍO VER TIEMPOS DE ENVÍO".

The product page for "Mil Piedras Malbec" is displayed. It includes a large image of the wine bottle on the left, with social media sharing icons (Facebook, Twitter, Email) and a "COMPARTIR" label. The bottle label reads "MIL PIEDRAS MALBEC VALLE DE UCO".

On the right, the product details are shown: "ENVÍO GRATIS", "Mil Piedras Malbec", a price reduction from \$2.778,05 to \$1.944,64 (30% OFF), and "Precio caja x6 botellas". Below this, it states "PRECIO POR BOTELLA \$324,10". There are icons for "MEDIOS DE PAGO" (Ver medios de pago) showing VISA, Mastercard, and American Express, and "TIEMPOS DE ENVÍO" (Ver tiempos de envío).

At the bottom of the product card, there is a quantity selector (set to 1) and a black button labeled "AGREGAR AL CARRITO".

Below the bottle image, there is a descriptive text: "Vino fácil de tomar que refleja lo que es el Valle de Uco. RAMIRO, 28 AÑOS, CORDOBA, ARG." and "VARIETAL 100% Malbec".

Fuente: www.bodegasbianchi.com.ar, año 2021.

En los últimos años Bodegas Bianchi compartió su propuesta de valor, “La Democratización del Vino” colocando al consumidor en el centro. Esto incluye el lanzamiento de nuevos vinos, nuevos empaques, un restyling de toda su imagen y la de su portfolio completo, también fue estratégica la creación de una Tienda Online que recibe pedidos desde todo el país y permite conocer más al consumidor ofreciendo por esta vía productos que solo están disponibles en internet. Así la bodega, que es sinónimo de tradición y permanencia, apunta a seguir estando cerca de sus consumidores, ofreciendo productos de valor en todos los segmentos de precios, renovando sus canales de venta para adaptarse a las nuevas tecnologías, pero sin perder la identidad que la une a sus fieles seguidores desde hace más de 9 décadas. (Diario UNO, 2020).

El hecho de contar con tienda online propia previo a la pandemia, les permitió adaptarse al contexto adverso y obtener una ventaja frente a sus competidores. Sus ventas online se cuadruplicaron con respecto al año 2019. La empresa comunicó que su tienda online crece a un ritmo del 50% mensual en volumen y el 70% de sus ventas son de productos de alta gama. (Lagos, 2020).

Sobre este tema, Felipe Cordeyro Equiza, Gerente comercial de la bodega explica: *“La comercialización online es uno de los pilares estratégicos de Bodegas Bianchi. Somos una de las bodegas argentinas que lidera la venta electrónica de vinos a través de nuestra tienda online, y este crecimiento lo hemos logrado en armonía y complementando el desarrollo del resto de los canales elegidos por los consumidores, para los diferentes segmentos de productos.”*

Y por primera vez, la empresa se suma al Hot Sale en la categoría Black Home. Al respecto Josefina Artemisi, Digital Manager de la bodega comenta: *“Este año nuestra tienda digital cumple 3 años. Somos pioneros en la venta online de vinos y una de las bodegas de mayor facturación y tráfico en internet, por eso nuestra participación en el Hot Sale se da naturalmente. Nuestro canal digital está muy robusto en aspectos clave como la generación de tráfico y eso nos permite crecer con solidez en segmentos atractivos para el negocio como la alta gama”.*

En este último capítulo se pudo analizar el impacto real que ha tenido la incorporación de una tienda online en PyMEs de la Provincia de Mendoza. Para que el estudio de los casos sea más representativo se seleccionaron empresas de diversos sectores de negocio y tamaños. Se comenzó con el rubro farmacéutico, cuyo micro y macroambiente fue analizado con mayor profundidad en el capítulo IV, para hacer foco en dos casos puntuales a nivel provincial: Farmacias y Perfumerías del Puente, cuya tienda online fue inaugurada a finales de 2020 como respuesta reactiva al contexto adverso actual y Farmacias del Centro, quienes ya venían trabajando sobre esto y su lanzamiento coincidió con el inicio de la cuarentena obligatoria en Argentina. Sobre el último caso, se pudo profundizar mediante una entrevista personal a Adolfo Brennan, quien relató su experiencia acerca del tema, haciendo énfasis en la importancia de la virtualidad, vista como una oportunidad que debe ser aprovechada y resaltando además, el papel clave de los procesos colaborativos.

Posteriormente se escogió una PyME del rubro automotriz, sector tan castigado como consecuencia de recesiones económicas y cuyas actividades se vieron paralizadas ante el cierre de la economía debido a medidas sanitarias. Las ventas de autos, según información obtenida de ACARA (Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina), cayeron 88% en abril de 2020 en comparación con el mismo mes del año anterior. Para afrontar esta situación, Grupo Lorenzo lanzó en abril de 2020 su tienda online en la que los clientes pueden adquirir un auto 100% online con importantes beneficios.

Por último, se seleccionaron dos empresas del sector vitivinícola: Finca Flichman, bodega con más de 100 años de trayectoria, quien estrenó en época de pandemia su tienda online, donde ofrece vinos de alta gama. El CEO de la bodega enfatizó sobre la transformación digital que se está viviendo y la rápida adaptación que tienen que llevar a cabo las bodegas para no quedarse atrás. Por otro lado, en el caso de Bodegas Bianchi se pudo observar la importancia de la proactividad a la hora de tener que enfrentar situaciones adversas. Dicha bodega ya contaba desde hace más de dos años con su tienda online, lo que les permitió capitalizar esta oportunidad en el comercio electrónico cuadruplicando sus ventas a través de este canal respecto al año 2019 y obteniendo de esta manera una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Estos cinco casos analizados muestran cómo las PyMEs mendocinas, de diversos rubros, se han visto obligadas a adaptarse a la nueva realidad, donde las ventas presenciales han disminuido, entre otros factores, como consecuencia de la cuarentena obligatoria en un principio, y también, por la mayor conciencia de las personas en las medidas de distanciamiento, buscando evitar concurrir a las tiendas físicas. Cabe destacar que, de estas 5 PyMEs, en las primeras cuatro, la implementación de la tienda online ha sido como respuesta reactiva al ambiente hostil, y en el último caso, Bodegas Bianchi, ha sido implementada de forma proactiva, permitiéndole en la actualidad liderar el comercio online de vinos en Argentina.

CONCLUSIONES.

Para algunas personas, la crisis desatada por el coronavirus, quizás se trate de la más grave desde la generada por la Gran Depresión, en 1929, con el desplome de la bolsa de valores de Nueva York. Toda crisis trae consigo cambios políticos, económicos, sociales y modificaciones en la vida de las personas. La “nueva normalidad”, implicará profundas modificaciones en las organizaciones, tanto en los procesos, su estructura y la dinámica diaria de sus miembros. La forma en que las organizaciones comercializan sus productos e interactúan con sus clientes ya no será la misma.

Los números son claros, el comercio electrónico viene creciendo de manera exponencial. Para 2023 se proyecta que el e-commerce habrá crecido cuatro veces más que el comercio en tiendas físicas. El fenomenal crecimiento de las acciones de MercadoLibre y Amazon, observado en el capítulo III, representa el rumbo hacia donde el mercado observa valor, es decir, en el e-commerce.

Por su parte, en la economía argentina, Las PyMEs representan casi la totalidad de empresas del país, son el eje vertebral de la economía nacional y su importancia en la generación de empleo es clave. En la mayoría de ellas, su estructura simple y flexibilidad, les permite poder tratar con el ambiente hostil, comprenderlo y responder rápidamente a él. La magnitud de los cambios en el comportamiento del consumidor se ha potenciado en el último año, la transformación digital es un hecho que no puede pasar desapercibido por ninguna PyME. A su vez, las TIC's son una herramienta de gestión que deben formar parte integral de todo modelo de negocios y no simplemente para “cumplir” con la tendencia del momento.

La tienda online es un canal que puede ser incorporado por cualquier empresa, de cualquier tamaño. Tanto los marketplaces, como las tiendas online, son una excelente oportunidad para visibilizar a la empresa, mejorar su imagen y potenciar las ventas. Los costos de intermediación disminuyen y aumenta el control que posee la empresa sobre la experiencia final del cliente con el producto. Además, una adecuada recolección de datos de clientes y sus preferencias, proporcionados por la misma, permitirá a la empresa generar información útil para la toma de decisiones. En el presente trabajo de investigación se pudo observar que empresas que ya contaban con su tienda online previo a la pandemia, como el caso de Bodegas Bianchi, pudieron sobrellevar de mejor manera esta crisis. Otras se vieron obligadas a incorporarlo reactivamente, como respuesta a la imposibilidad de abrir las puertas de sus tiendas físicas. Dicho canal electrónico no es exclusivo de un rubro o sector, sino que puede ser incorporado por cualquier empresa.

REFERENCIAS.

LIBROS

- HARRINGTON, H. J. (1998). Mejoramiento de procesos de la empresa. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.
- HILL, C. & JONES, G. R. (2009). Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill.
- HITT, M. & IRELAND, R. (2015). Administración Estratégica. Competitividad y Globalización: conceptos y casos. México: Cengage Learning.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2008). El cuadro de mando integral. Buenos Aires: Gestión 2000.
- KOTLER, P. y KELLER, K. (2006). Dirección de Marketing, 12^º Edición. México: Pearson.
- LAUDON, K. y LAUDON, J. (2012). Sistemas de Información Gerencial, 12^a ed. México: Pearson.
- MALHOTRA, N. K. (2008). Investigación de mercados. México: Pearson.
- MEJÍA, J. (2017). Mercadotecnia Digital. México: Grupo Editorial Patria.
- MINTZBERG, H. (2001). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo.
- OCAÑA, H. R. (2010). Conductas de Compra, enfoques económicos, sociológicos y psicológicos. Mendoza: Serie Cuadernos Administración, Nro. 152, Facultad de Ciencias Económicas, UN-Cuyo.
- OCAÑA, H. R. (2012). Dirección Estratégica de los Negocios. Buenos Aires: Dunken.
- OCAÑA, H. R. y Linares de Gullé M. V. (2001). La Toma de Decisiones en la Gerencia Estratégica. Mendoza: Inca Editorial.
- PORTER, M. (1990). Estrategia Competitiva. Buenos Aires: Cecsa.
- ROBBINS, S. y COULTER, M. (2014). Administración, 12^a Edición. México: Prentice Hall.
- RAMOS, J (2012). E-Commerce 2.0. Cómo montar su propio negocio de comercio electrónico. Editorial Juanjo Ramos.
- TALEB, N. N. (2007). El Cisne Negro. Barcelona: Paidós.

ARTÍCULOS

AFIP PyMEs. (2020). "Información sobre el Registro MiPyME". Recuperado de: <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

Ámbito. (2021). "Mercado Libre tuvo ingresos netos por u\$s3.973 millones en 2020". Diario Ámbito Financiero (en línea). Recuperado de: <https://www.ambito.com/informacion-general/mercado-libre/tuvo-ingresos-netos-us3973-millones-2020-n5173618>

Banco Comafi. (2020). "LA VENTA ONLINE BENEFICIA A LAS PYMES". Banco Comafi (en línea). Recuperado de: <https://www.comafi.com.ar/1267-La-venta-online-beneficia-a-las-Pymes.note.aspx>

Beetrack. (2020). "Evolución del comercio electrónico: fases y futuro". Recuperado de: <https://www.beetrack.com/es/blog/evolucion-del-comercio-electronico>

Black, P. & Wadhwa, D. (2020). "Resumen anual 2020: El impacto de la COVID-19 (coronavirus) en 12 gráficos." Banco Mundial (en línea). Recuperado de: <https://blogs.worldbank.org/es/voices/resumen-anual-2020-el-impacto-de-la-covid-19-coronavirus-en-12-graficos>

Bruno, E. (2020). "Finca Flichman Inaugura Su Tienda De Venta Online". Recuperado de: <https://www.elvinodelmes.com.ar/blog/2020/08/finca-flichman-inaugura-su-tienda-de-venta-online.html>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2020). "Boom del eCommerce en el primer semestre del año: se facturaron más de 1.728 millones de pesos por día". Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/noticias-boom-del-ecommerce-en-el-primer-semestre-del-ano-se-facturaron-mas-de-1728-millones-de-pesos-por-dia>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2020). "CyberMonday facturó \$20.800 millones de pesos". Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/noticias-cybermonday-facturo-20800-millones-de-pesos>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2020). "El comercio electrónico creció un 76% en 2019 y registró ventas por más de mil millones de pesos al día". Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-76-en-2019-y-registro-ventas-por-mas-de-mil-millones-de-pesos-al-dia>

- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2021). "Glosario de eCommerce". Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/noticias-glosario-de-ecommerce>
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (2019). "LAS PYMES: ANTÍDOTO CONTRA LA POBREZA". Recuperado de: https://www.cac.com.ar/data/documentos/36_Documento%20Pyme%202019.pdf
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (2020). "Nueva encuesta para empresas sobre el Covid-19 – Resultados". Recuperado de: https://www.cac.com.ar/data/documentos/18_Resultados%20Encuesta%20empresas_080520%2012hs.pdf
- Castro, J. J. (2015). "Evolución y Futuro del Comercio Electrónico". Recuperado de: <https://www.esi.uclm.es/www/jjcastro/coe/evolucion.html>
- Diario El Sol. (2020). "Grupo Lorenzo lanza su nueva tienda digital". Diario El Sol (en línea). Recuperado de: <https://www.elsol.com.ar/grupo-lorenzo-lanza-su-nueva-tienda-digital>
- Diario UNO. (2020). "Vino en casa: bodegas Bianchi ofrece venta online de todo su portfolio". Diario UNO (en línea). Recuperado de: https://www.diariouno.com.ar/economia/vino-casa-bodegas-bianchi-ofrece-venta-online--portfolio-03232020_HmVxigwKn
- Fundación Observatorio PyME. (2020). "Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo. Recuperado de: https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2020/11/FOP_Coronavirus-Impacto-sobre-las-PyME-Ana%CC%81lisis-Sectorial_comprimido.pdf
- Herrera, A. L. (2011). "El marketing en internet: historia, actualidad y usos en Argentina". (Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo). Recuperado de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5173/herreramarketingeninternet.pdf
- INDEC. (2020). "Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. Cuarto trimestre de 2019". Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_20A36AF16B31.pdf
- Infotechnology (2021). "Empezó vendiendo alcohol: hoy trabaja con ML, Johnson y Bridgestone y factura US\$ 40 M resolviendo este gran problema". Diario Infotechnology (en línea). Recuperado de: <https://www.infotechnology.com/entreprenerds/Empezo-repartiendo-alcohol-a-domicilio-hoy-trabaja-con-ML-Bridgestone-y-factura-US-40-M-resolviendo-el-mayor-problema-de-muchos-20200513-0002.html>

- iProfesional. (2020). "Finca Flichman lanza su propia tienda online de vinos nacionales e importados". Diario iProfesional (en línea). Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/vinos/321471-finca-flichman-lanza-tienda-online-de-vinos-de-alta-gama>
- iProUP. (2020). "eCommerce, el gran boom de 2020: por qué la pandemia impulsó como nunca a este mercado". Diario iProUP (en línea). Recuperado de: <https://www.iproup.com/economia-digital/15913-ecommerce-cuanto-crecio-en-argentina-durante-la-pandemia>
- Kantar. (2020). "Informe Mid Term". Recuperado de: <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudiomidterm-2020.pdf>
- Klingenfuss, A. (2020). "Desafío eCommerce: la metamorfosis digital de las empresas tradicionales". Recuperado de: <https://cace.org.ar/uploads/educacion/53-7-%20desaf%C3%ADo%20e-commerce.pdf>
- Klingenfuss, A. (2020). "e-book de MARKETING DIGITAL. Guía para hacer crecer y profesionalizar tu eCommerce. Octubre 2020" Recuperado de: <https://cace.org.ar/uploads/educacion/67-e-book%20de%20marketing%20digital%20-%20202.pdf>
- Klingenfuss, A. (2020). "PYMES: Consejos para potenciar las ventas online". Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/noticias-pymes-consejos-para-potenciar-las-ventas-online>
- Lagos, C. (2020). "Farmacias Del Centro lanzó su tienda online de perfumería, dermocosmética, maquillaje y cuidados infantiles". Revista Punto a punto (en línea). Recuperado de: <https://mendoza.puntoapunto.com.ar/farmacias-del-centro-lanzo-su-tienda-online-de-perfumeria-dermo-cosmetica-maquillaje-y-cuidados-infantiles/>
- Lagos, C. (2020). "Las ventas online de Bodegas Bianchi se cuadruplicaron con respecto al año pasado: cómo lo hizo y qué se pide más". Revista Punto a punto (en línea). Recuperado de: <https://mendoza.puntoapunto.com.ar/las-ventas-online-de-bodegas-bianchi-se-cuadruplicaron-con-respecto-al-ano-pasado-que-es-lo-mas-pedido/>
- Lagos, C. (2020). "Transformación digital: Finca Flichman lanzó una tienda online de vinos de lujo nacionales e importados". Revista Punto a punto (en línea). Recuperado de: <https://mendoza.puntoapunto.com.ar/finca-flichman-lanzo-una-tienda-online-de-vinos-de-lujo/>

- MDZ Online. (2020). "La venta online se hace fuerte en Mendoza de la mano de empresas líderes". Diario MDZ Online (en línea). Recuperado de: <https://www.mdzol.com/sociedad/2020/12/15/la-venta-online-se-hace-fuerte-en-mendoza-de-la-mano-de-empresas-lideres-126024.html>
- Mercado Libre. (2020). "COVID-19: la transformación digital, motor de la recuperación económica". Recuperado de: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/transformacion-digital-motor-de-la-recuperacion-economica/>
- Mercado Libre. (2020). "¿Cuáles son las tendencias de consumo online en América Latina?". Recuperado de: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/e-commerce-cuales-son-las-tendencias-de-consumo-online-en-america-latina/>
- Mercado Libre. (2020). "Historia de Mercado Libre". Recuperado de: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/historia-de-mercado-libre/>
- Microsoft. (2020). "Para el 79% de las pymes la tecnología fue clave para atravesar la pandemia". Recuperado de: <https://news.microsoft.com/es-xl/para-el-79-de-las-pymes-la-tecnologia-fue-clave-para-atravesar-la-pandemia/>
- Muñoz, D. (2018). "Amazon, de la innovación al éxito: un análisis desde la perspectiva estratégica". Recuperado de: https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/88400/Amazon_de_la_innovacion_al_exito.pdf
- Neo Attack. (2021). "Concepto de Whitepaper". Agencia Neo Attack (en línea). Recuperado de: <https://neoattack.com/neowiki/whitepaper/>
- Pons, D. (2020). "¿Cómo afecta el coronavirus el interior profundo de las empresas?". Diario Ámbito Financiero (en línea). Recuperado de: <https://www.ambito.com/opiniones/coronavirus/como-afecta-el-el-interior-profundo-las-empresas-n5089779>
- Tienda Nube. (2019). "Informe anual de comercio electrónico durante 2019 y perspectivas para 2020". Recuperado de: <https://www.tiendanube.com/blog/informe-anual-ecommerce-2020/>
- Urfeig, D. (2020). "¿Por qué creció el Hot Sale en plena crisis? 5 razones para entenderlo". Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/noticias-por-que-crecio-el-hot-sale-en-plena-crisis-5-razones-para-entenderlo>

- Velázquez, J. (2020). "Pymes: el 92% seguirá usando el canal online en la pospandemia". Diario Ámbito Financiero (en línea). Recuperado de: <https://www.ambito.com/pymes/el-92-seguira-usando-el-canal-online-la-pospandemia-n5111512>
- Vilariño, A. (2020). "COVID-19, ¿Cisne negro o se podía predecir?" Revista Compromiso Empresarial (en línea). Recuperado de: <https://www.compromisoempresarial.com/coronavirus/2020/04/covid19-cisne-negro-predecir/>
- Weizman, D. (2020). "Coronavirus: los concesionarios de autos en Mendoza congelan precios de 0km, concretan operaciones online y se preparan para reabrir la semana que viene". Diario InfoMendoza (en línea). Recuperado de: <https://infomendoza.info/nota-principal/coronavirus-los-concesionarios-de-autos-en-mendoza-congelan-precios-de-0km-concretan-operaciones-online-y-se-preparan-para-reabrir-la-semana-que-viene>
- Wikipedia. (2020). "Amazon". Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Amazon>
- Wikipedia. (2020). "Cámara Argentina de Comercio". Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%A1mara_Argentina_de_Comercio
- Wikipedia. (2020). "Demografía de Argentina". Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Argentina

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

<https://www.ambito.com/>

<http://aemendoza.org/>

<https://www.amazon.com/>

<https://ar.linkedin.com/>

<https://www.bancomundial.org/>

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

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

<https://www.cronista.com/>

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

<https://www.farmaciasdelcentro.com/>

<http://femza.org.ar/>

<https://finance.yahoo.com/>

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

<https://www.iprofesional.com/>

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

<http://www.redcame.org.ar/>

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

<https://tienda.flichman.com.ar/>

<http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/oede/>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 27 de abril de 2021


Alejandro Mannino

Firma y aclaración

30030

Número de registro

36417546

DNI