



Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Jimena Veloz Rúa

18/06/2016

Tutor: Guillermo Cuccioletta

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA - MBA

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

DEDICATORIA

A mi compañero de vida, Fernando Palleiro, por su amor incondicional y apoyo con este MBA.

A mi pequeño Vicente Palleiro, por sus hermosas sonrisas que me llenaron de energía durante este primer año y ser mi inspiración.

A mis papas Carmen Dallo y Manuel Veloz Rúa, por inculcarme sus valores y ejemplo.

A mi hermana Mariana Veloz Rúa, por haberme inculcado el valor por la formación académica desde mi niñez.

A mi tutor, Guillermo Cuccioletta, por su predisposición y recomendaciones a lo largo de toda esta tesis.

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

PREFACIO

La cadena de valor tradicional, creada por Michael E. Porter en 1985, para empresas manufactureras, está siendo adaptada por las compañías de E-Commerce, en todo el mundo y en el contexto actual, en pos de crear valor para sus clientes. Esta adaptación se genera en el mundo debido a tres impulsores claves (Laundon, 2013): la tecnología, las nuevas generaciones y el cambio empresarial. La tecnología, generó una transformación radical en las comunicaciones a través de internet, permitiendo que los consumidores accedan a información directa, interactiva y personalizada, como por ejemplo a través de las redes sociales. El segundo impulsor se debe a las nuevas generaciones de clientes. Esto está relacionado principalmente a la Generación Y o Millennials, los cuales han cambiado los paradigmas sociales, culturales y de la comunicación en todo el mundo, utilizando para esto los últimos cambios tecnológicos. Estos individuos prefieren cada vez más el consumo de productos y servicios a través de internet, marcando tendencias para las demás generaciones (S. Hendrix, 2013; IBM Corp, 2011). La Generación Y son los primeros nativos digitales. Y el tercer y último impulsor clave es la transformación empresarial, en la que la globalización, la competencia, y la necesidad de las empresas de conocer personalmente a sus clientes para satisfacerlos ha impulsado el cambio dando origen al negocio del E-Commerce (IBM Corp, 2011).

Estos impulsores, han generado la transformación de la cadena de valor tradicional, de Michael Porter (1985), centrada en el mismo flujo del material físico, que se adapta y complementa con la información, como medio y fin para satisfacer deseos de los clientes, generando una nueva cadena de valor.

En la Argentina, el incremento de ventas de E-Commerce se comienza a generar durante la última década, y ha tomado principal relevancia durante los últimos años, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Por otro lado, la cadena de valor en La Argentina, se distingue como la adaptada en torno a la información, tal cual ha sucedido en el mundo, aunque no se posee información sobre qué factores han impulsado esa transformación.

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Es por esto que, esta investigación busca generar información nueva sobre los factores que se han generado en la actualidad, para llevar a cabo la adaptación de la cadena de valor en nuestro país.

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

PALABRAS CLAVES

Valor. Cadena de Valor. E-Commerce. Consumidor. Tecnología.
Comunicación. Información.

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

INDICE

	<i>pág</i>
1. INTRODUCCIÓN	7
2. MARCO TEÓRICO	10
Capítulo I-Cadena de valor tradicional, de Michael Porter	10
Capítulo II- Impulsores del cambio en el mundo	14
Capítulo III. El origen del E-Commerce y la cadena de valor virtual en el mundo	28
Capítulo IV. E-Commerce en la Argentina	35
3. MARCO EMPÍRICO	38
3.1. Encuesta	39
3.2 Estudio de caso: Globant	43
3.3 Estudio de caso: Etermax	47
4. CONCLUSIÓN	54
ANEXOS	56
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	61

1. INTRODUCCIÓN

En 1985, cuando Michael Porter creó la Cadena de Valor¹, esta se desarrolló en un contexto de empresas manufactureras. A partir de la misma, los clientes encontraban el mayor valor a través de la adquisición de productos, siempre al obtener un mayor beneficio que el costo en el que habían incurrido para obtenerlos. Por otro lado, las empresas buscaban generar valor para sus clientes internos y externos a través de la creación de una ventaja competitiva, con el fin de obtener un beneficio adicional.

Sin embargo, en la actualidad, surge una nueva forma de hacer negocios con el fin de satisfacer las nuevas necesidades de los clientes internos y externos. Esta nueva forma da origen a las empresas de E-Commerce. El auge de estas compañías se ve reflejado en el gran crecimiento, en ocasiones exponencial, respecto a las empresas enfocadas a la tradicional forma de hacer negocios. Un ejemplo de esto es el crecimiento de las ventas que tuvieron los negocios de E-Commerce en Estados Unidos, por ejemplo en los primeros tres meses del 2016, en relación al mismo período del 2015. El departamento de comercio de los Estados Unidos² (2016) informó el 17 de Mayo de 2016 que el incremento fue de un 15,2%, mientras que el comercio tradicional solo creció 2,2% en el mismo período.

En la Argentina, en donde es más reciente la aparición de este tipo de negocio, el crecimiento de las ventas por E-Commerce, del 2015 en relación al año anterior ha sido de 70,8%, y se espera un crecimiento en 2016 de 64%, acorde a lo informado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico³.

En este marco, en el que la aparición del negocio de E-Commerce es nuevo en la Argentina, y en donde hay una necesidad de información de las empresas

¹ Porter, Michael E.(1985). *Competitive Advantage*. New York: Macmillan+

² De Nale rebecca (2016).U.S. Census Bureau News. Recuperado de: /www.census.gov/

³Presentación- Estudio Anual de Comercio Electrónico 2015 (2016). Recuperado de: http://www.slideshare.net/cacearg/presentacin-estudio-anual-de-comercio-electrnico-2015?utm_source=slideshow02&utm_medium=ssemail&utm_campaign=share_slideshow_loggedout

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

actuales que desean ingresar o afianzarse en el comercio digital, confío que la nueva información que se generará sobre los factores que impulsan la adaptación de la cadena de valor en empresas de E-Commerce en la Argentina, será de gran utilidad.

Formulación del problema

¿Cuáles son los factores que impulsan la adaptación de la cadena de valor, en las empresas de E-Commerce argentinas, en la actualidad?

¿Cuáles son los cambios tecnológicos, que permiten que las empresas de E-Commerce argentinas entreguen valor a sus clientes?

¿Cuáles son los aspectos que valoran los clientes de las empresas de E-Commerce en la Argentina?

¿Cuáles son las transformaciones de las empresas de E-Commerce argentina para entregar valor a sus clientes a través de la cadena de valor?

Objetivos

Objetivo General

Identificar los factores que impulsan la adaptación de la cadena de valor, en las empresas de E-Commerce argentinas, en la actualidad.

Objetivos Específicos

Distinguir y explicar los cambios tecnológicos, que permiten que las empresas de E-Commerce argentinas entreguen valor a sus clientes.

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Identificar los aspectos que valoran los clientes de las empresas de E-Commerce en la Argentina.

Distinguir y explicar las transformaciones de las empresas de E-Commerce argentina para entregar valor a sus clientes a través de la cadena de valor.

Hipótesis

Los factores que impulsan actualmente la adaptación de la Cadena de Valor, en las empresas de E-Commerce en Argentina, son la tecnología, las nuevas generaciones de consumidores y la transformación empresarial.

Metodología de investigación y estructura de la tesis

La metodología de la investigación es descriptiva ya que a lo largo de la tesis buscaré distinguir y caracterizar los factores que impulsan la adaptación de la cadena de valor de las empresas de E-Commerce en la Argentina. Por otro lado, el diseño de la investigación es no experimental ya que no se buscará manipular ni controlar variables debido a que no se intenta medir la relación de causa – efecto entre las mismas.

Debido a que el problema se sitúa en la actualidad argentina, las herramientas que se utilizan tienen lugar en una dimensión temporal transversal para analizar en un momento histórico específico.

La estructura de la tesis tendrá en primera instancia una introducción, seguido por el Marco Teórico, en el cual se abordará la cadena de valor tradicional, que generó Michael Porter (1985) para las empresas manufactureras, y la aparición de las nuevas empresas de E-Commerce recientemente. A continuación, también se describirán los factores impulsores de la adaptación de la cadena

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

de valor y sus características en el mundo, siendo estos la tecnología, las nuevas generaciones de clientes y la transformación empresarial. Para finalizar el Marco Teórico, se detalla el origen del E-Commerce y la cadena de valor virtual en el mundo.

Posterior al Marco Teórico se presentará el Marco Empírico, en donde se abordarán los resultados de la encuesta diseñada para obtener información de fuente primaria. También se analizará el caso Globant, empresa que fue seleccionada porque se ha transformado con éxito y en donde su eje ronda en las nuevas tecnologías y la información, generando un ejemplo para todos los empresarios de argentina y del mundo.

Luego, abordaré el caso Etermax, empresa que ha transformado por completo la industria del juego lúdico en la argentina, y en el mundo, a través de la creación y comercialización de uno de los juegos más utilizado de todos los tiempos, a través de herramientas digitales, tanto para su uso como su adquisición.

Para finalizar, confirmaré la hipótesis en la conclusión.

2. MARCO TEÓRICO

Capítulo I: Cadena de valor tradicional, de Michael Porter.

Cadena de valor es “la serie completa de actividades que agrega valor en cada etapa, comenzando con el procesamiento de materias primas y finalizando con los productos terminados en las manos de los usuarios finales” (Robbins & Coulter, 2005, p.494). La cadena de valor está compuesta por actividades primarias y secundarias de la organización, con el fin de obtener una característica distintiva y diferenciadora, llamada ventaja competitiva. Ésta generará valor al cliente, siendo percibido por dicho cliente como el beneficio obtenido menos el costo en el que incurrió.

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

El valor debe ser adicional al entregado por los demás participantes de la industria, lo cual le permitirá a la empresa obtener un beneficio o margen adicional. Tal cual explicó Michael Porter, la ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales en pos de obtener un mayor beneficio (Porter M, 2010)⁴.

Es importante destacar, previo al detalle de la cadena de valor tradicional que, debido a la época en la que se creó, el mismo se basa en el tipo de industrias manufactureras.

La cadena de valor se divide en dos partes:

Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística Interna: Comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones: Incluye el procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística Externa: Ésta consta en el acopio de los productos terminados y la distribución de los mismos al comprador/consumidor.
- Marketing y Ventas: A través de actividades con las cuales se da a conocer y se comercializa el producto.
- Servicio: actividades de post-venta o mantenimiento, las cuales destacan el valor del producto (por ejemplo Garantías).

Actividades Secundarias

En la cadena de Valor las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos

⁴ Michael Porter, 2010, Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=0E0e6NqcT0M>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa:

- Infraestructura de la Empresa: Se da en las actividades que dan soporte a toda la empresa, como contabilidad y las finanzas.
- Gestión de recursos humanos: Se encarga de las búsquedas y contrataciones del personal. También de gestiones de los recursos humanos día a día.
- Desarrollo tecnológico: Principalmente asociado a investigación y desarrollo de innovaciones.
- Aprovisionamiento: Tanto de productos y servicios para la producción, como para el resto de la organización.



Fuente: Desarrollo propio. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Macmillan

Cada una de estas actividades está relacionada con las otras, en donde puede estar originándose o soportando el valor para el cliente. De esta forma, la resolución rápida de problemas de post venta pueden ser resueltos en “Servicios” pero ha habido un muy buen soporte en la elección del personal del área, por “Recursos humanos”.

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Es importante destacar que la cadena de valor tiene su nombre debido a que fue concebida como etapas consecutivas en las que las actividades primarias transitan en un solo sentido la información y la creación del producto.

Por otro lado, la comunicación con el cliente era solo de las dos últimas etapas de la cadena; siendo marketing y ventas la que está en contacto para que se dé la adquisición del producto y la etapa de servicio, y es en esta última en la que se soporta la etapa post-venta. En ningún momento, alguna de las demás etapas tenía contacto con el cliente, con el fin de dar un mejor producto/servicio o resolver problemas (generar valor).

Por último, el área de Ventas y marketing promocionaban sus productos a través de publicidades en medios masivos o con marketing directo, pero siempre con un flujo de comunicación desde la empresa hacia el cliente. No existía comunicación del cliente a la empresa en esta etapa del proceso, más que para solicitar las unidades a comprar.

En esta época (los '80) el marketing era definido como la ciencia de la toma de decisiones y tuvieron que pasar varios años para que fuese tomado como ciencia integrada tal cual es considerado hoy.

Como se menciona al comienzo del capítulo, la ventaja competitiva se logra en relación a su competencia, pero también tiene lugar en una industria en la cual intervienen diversos participantes, que pueden impactar positiva o negativamente en esta ventaja. Estos participantes, que son explicados por Michael Porter (1985) a través del modelo de las cinco fuerzas, son proveedores, distribuidores, competidores potenciales o nuevos, productos sustitutos y como se mencionó antes, la competencia directa (Porter, 2010).

La ventaja competitiva de una empresa puede generar barreras para minimizar el impacto de algunas de las fuerzas mencionadas, o también desmotivar la competencia directa. Para esto, las empresas se basan usualmente en tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diversificación y enfoque. El liderazgo en costos consiste en maximizar rentabilidad y desmotivar una competencia agresiva por precios. La diversificación, busca ser creativos en el desarrollo de nuevos productos, negocios y mercados, minimizando el riesgo

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

de impacto al ser atacado en un segmento, generando valor agregado a través de una oferta variada (Peters,T 2009)⁵. Y por último, el enfoque, es para satisfacer las necesidades de un segmento específico, obteniendo productos, servicios y conocimiento para satisfacer en su totalidad las necesidades de los clientes, en pos de fidelizarlos.

En la actualidad, debido a la continua búsqueda de estrategias disruptivas, con el fin de seguir generando valor a la compañía, la cadena de valor está siendo transformada en pos de satisfacer las necesidades de los clientes. La digitalización de la información y otras innovaciones tecnológicas ayudan a las empresas a eliminar o cambiar etapas en la cadena de valor creando un nuevo concepto sobre cómo, cuándo y para quién es creado y entregado el valor (Hagel III, 2016)⁶.

Esta adaptación de la cadena de valor tiene especial relevancia en las empresas de E-Commerce del mundo, en donde los límites físicos de la cadena de valor tradicional y la secuencia se flexibilizan, generando una interrelación entre las áreas y actividades. Esto tiene lugar principalmente a través de la información, la cual posee un papel principal, no solo dentro de la organización sino también con proveedores y distribuidores, quienes pueden ser importantes generadores de valor para clientes indirectos (Shariff S, 2012)⁷.

A continuación abordaré como surgieron los impulsores que llevaron a adaptar la cadena de valor en el mundo para luego profundizar con mayor detalle en la nueva cadena de valor para la empresa de E-Commerce.

Capítulo II. Impulsores del cambio en el mundo

En esta tesis se distinguen tres principales impulsores del cambio en la forma de hacer negocio en la actualidad. A continuación desarrollaré cada uno, y el origen de las empresas de E-Commerce.

⁵ Tom Peters, *The circle of Innovation*, 1997. New York, Editorial: Vintage Books

⁶ John Hagel III, John Seely Brown, Maggie Wooll & Andrew de Maar, *Transformin the stages of value delivery* (2016) Recuperado de: <http://dupress.com/articles/disruptive-strategy-value-chain-models/>

⁷ Sajid Sharif, *Value Chain Innovation in E-Commerce* (2012) Recuperado de : <http://yourstory.com/2012/08/value-chain-innovation-in-ecommerce/>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Tecnología

Diferentes productos innovadores a lo largo de estos últimos años han impactado fuertemente en sociedad. Desde internet hasta las notebooks, celulares y relojes inteligentes han generando otra forma de comunicarnos y de acceder a la información.

Los celulares inalámbricos, si bien fueron creados en los '40, en el ámbito militar, no fue hasta después de 1985 cuando comenzó su auge, entre los civiles, debido a que la población comenzó a valorar su beneficio. A la vez, fueron potenciados ya que empezaron a ser más accesibles económicamente para la clase media, y desde las características del producto, comenzaron a ser de menor tamaño y peso (imagen 1). (La historia del teléfono celular, s.f.)⁸. En esa época, el principal beneficio era que se pudieran llevar fuera de la casa u oficinas, pudiendo mantener una comunicación constante.

Debido a estas necesidades, en 1985 se dio el primer gran paso para este tipo de productos: **la primera generación o 1G**. Esta primera generación de celulares consistía en aparatos mucho más pequeños (Ver imagen 2), pudiendo transportarlos sin mayor inconveniente. También permitió que las computadoras sean utilizadas de forma individual y que las personas tuvieran comunicaciones entre distancias mucho más grandes (La historia del teléfono celular, s.f.).

Por otro lado, también en la década de los '80 comenzó el auge de lo que hoy se conoce como internet. Si bien su antecesora surgió en 1969, recién en esta década se creó una red para civiles y se generó el primer “emotición” (Villatoro, 2009)⁹. Para 1987, ya existían cerca de 30.000 computadoras conectadas a

⁸ Informática Hoy, La historia del teléfono celular. (s.f) Recuperado de: <http://www.informatica-hoy.com.ar/telefonos-celulares/La-historia-del-Telefono-Celular.php>

⁹ Villatoro, F (2009) *Y el 29 de octubre de 1969 nació internet*. Recuperado de : <http://francis.naukas.com/2009/10/28/y-el-29-de-octubre-de-1969-nacio-internet/>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

internet en el mundo y en 1988 se creaba el primer desarrollo que ofrecía un chat en tiempo real (Maturana, 2009)¹⁰.

Estas novedades, junto con los cajeros automáticos, lavarropas, la música electrónica, robots industriales y circuitos digitales en lugar de analógicos, fueron generando que las personas prefieran las tecnologías digitales debido a una mayor facilidad y velocidad para hacer las cosas y principalmente para comunicarse.

Esta etapa, y hasta 2001, se conoce como la era de la Web 1.0. Aquí la web era principalmente para lectura, siendo los contenidos generados por periodistas y otros “webmasters”, presentándolos a todo el mundo. Aquí los lectores no podían hacer comentarios o dar respuestas. Por ser así, se le dio el nombre de “red pasiva”. Pero sí, comenzaba la comunicación entre individuos, como se dijo antes, por chat (Quispe Ortega, 2011).

Luego del 2001 se origina la web 2.0. En ésta existe información “dinámica” gracias a la constante actualización y a la información descentralizada. En dicha época, la mensajería no solo se vuelve cotidiana sino también instantánea, y es posible llevarla a cualquier lugar a través de los celulares. En ese momento empieza a haber una saturación de información (Quispe Ortega, 2011).

En esta etapa de la web 2.0, el ente más importante de la información es el usuario, ya que es un constante generador a través de comunidades, redes sociales, blogs, wikis y otras herramientas que fomentan la colaboración y el intercambio de las personas.

Desde 2006 ya se habla de Web 3.0, la cual no solo hace referencia a que hay personas que generan información en la web, como en la etapa anterior, sino que absolutamente todas la generan. No solo se habla de inteligencia artificial, sino que cada actividad de una persona, en la web, genera contenido que es

¹⁰ Maturana, J (2009) *Historia de internet 1980-1989*. Recuperado de : http://www.muycomputer.com/2009/11/17/actualidadespecialeshistoria-de-internet-1980-1989_we9erk2xxdpcgdtteyuscxd7ij77wrmt-o6-qkskpcai4aobzo1d4ecbweqit9h4i

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

procesado y da un significado. En esta etapa, el acceso es continuo y a través de diferentes medios, a la vez que la web es más eficiente y humanizada (Quispe Ortega, 2011)¹¹.

En el transcurso de estas etapas, las sociedades del mundo fueron cambiando en su percepción de la comunicación, del tiempo y de los espacios, evolucionando en el discernimiento de todo su entorno y como se interactúa entre sí, como en un sistema de redes, siendo parte de un gran mapa global (Ayala Ramírez, C, 2001)¹².

Debido a que la comunicación se puede lograr con cualquier persona en el mundo en el mismo momento en que se decide hacerlo, las distancias se perciben mucho más cercanas de lo que en realidad son y de cómo se percibían décadas atrás. Por otro lado, la posibilidad de conectarse en el momento que se desea, desde un celular u otro dispositivo en la palma de la mano, ha generado una apreciación de menor necesidad de tiempo en todos los aspectos de la vida.

Un tema que es de gran relevancia en las tres etapas de los avances tecnológicos y la comunicación (web 1.0, 2.0 y 3.0) es el sentido en el que fluye la información. En la primera, la comunicación era unidireccional. De la misma forma que según el modelo de comunicación más difundido, para que existiera la comunicación era necesario que participen un emisor y un receptor; un mensaje, el medio y la retroalimentación. En el caso de la comunicación masiva que se hacía en décadas pasadas, al no existir retroalimentación, la comunicación consistía en transmitir información, ideas, emociones, etc. El emisor, envía un mensaje, con su propia visión, intereses y contenidos, mientras el receptor recibe la información reducido a un papel secundario (Ayala Ramírez, C, 2001).

¹¹ Quispe Ortega, L. (2011) *De la web 1.0 a la web 4.0*. Recuperado de: <http://www.consultoradevian.net/inicio/noticias/52-de-la-web-10-a-la-web-40>

¹² Ayala Ramirez, C. (2001). *Diez Entornos básicos en torno a los medios de comunicación*.

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Sin embargo, con la aparición de la Web 2.0, el flujo de comunicación cambió de unidireccional a multidireccional, ya que el emisor y receptor intercambian sus roles, durante el dialogo, comunicándose los dos desde su punto de vista, y con el mismo peso protagónico, independientemente si es una persona, empresa o ente del estado. Por otro lado, con las nuevas tecnologías, se origina una nueva forma de comunicarse, “la interactiva”. Ésta, cambia el modelo original de comunicación y da poder al receptor, es decir en el mundo de los negocios pasa a tener mayor poder el consumidor. Para esto se vale de las nuevas herramientas tecnológicas. El consumidor toma la decisión de regular el flujo de información que le llega, a la vez que dichas herramientas son más sencillas de utilizar que las tradicionales, como foros y correos electrónicos. Y fuertemente se da una comunicación multirredes, ya que todos las personas, comparten conocimiento, opiniones y recomendaciones con su red de contactos, y toda esta información se viraliza (Molina J, 2011)¹³.

En este contexto de globalización, en el que el transporte puede llevar a una persona a cualquier lugar del mundo prácticamente en algunas horas y en el que las respuestas a una pregunta son múltiples e instantáneas a través de la web, la sociedad ha evolucionado a una continua necesidad de inmediatez siendo la espera o demora inaceptable.

Tal cual explica Molina J (2011), el fenómeno más reciente de las redes sociales, se caracteriza por tener una forma no exclusiva y que la posibilidad de estar conectado a través de todos los dispositivos de comunicación móviles, genera que el individuo sea el centro de todo el sistema. Una de las consecuencias de esto es el consumo instantáneo de contenidos breves y desechables, de forma habitual, como aprendizaje, acción y super sociabilización. Es preponderante la función de las aplicaciones móviles, conocidas como “apps”, ya que los consumidores interactúan con las empresas, en muchas ocasiones, y con cada vez más asiduidad, con esta plataforma.

¹³ Molina, J (2011) *Los cambios culturales provocados por el software social*, Revista Luchnos, N°7. Recuperado de: http://www.fgcsic.es/luchnos/es_ES/articulos/los_cambios_culturales_provocados_por_el_software_social

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

En relación a los aspectos comerciales Molina J (2011) explica que, en todo el mundo, se utilizan las redes sociales con el fin de ejercer mayor presión sobre el individuo, en pos de vender una unidad más, como también en el desarrollo tecnológico para cada vez estar más “cerca”. Esto se ha llamado la mercantilización de las relaciones sociales, las cuales impactan directamente en el aspecto cultura.

Un concepto en auge, que está de a poco entrando en la vida de los individuos, y que será protagonista en la vida diaria en el futuro cercano, será la “internet de las cosas”. Esto consiste en la posibilidad de conectar a wi-fi, cualquier artefacto, y brindarle servicios al consumidor o empresa en pos de facilitar la vida de las personas.

Algunos ejemplos de esta tecnología son las heladeras que tienen la capacidad de distinguir cuando un producto se consume en su totalidad, para enseguida cargarlo en una lista de compras, que también envía al supermercado. Otros casos de “internet de las cosas” son vehículos que se estacionan solos, o luces y cerraduras que están conectadas para activarse y desactivarse a través del celular.

Para las empresas, estos beneficios ya son perceptibles, como por ejemplo, en la Ciudad de Buenos Aires. Allí ya existen tachos de basura inteligentes en las calles, que informan cuándo pasa el camión de recolección y a qué hora se hizo la recolección.

Finalmente, una nueva tecnología que en el mundo ya es adoptada por el 67%de las empresas, de alguna forma, son las impresoras 3D (World According E-Commerce, s.f.)¹⁴. Éstas, que según algunos autores definen como una nueva revolución industrial, permiten saltar todos los procesos productivos de una fábrica, para obtener un producto, con una impresora 3D. Esta herramienta, no solo brinda una máxima velocidad de respuesta a la satisfacción de los deseos de los clientes, sino que también permite imprimir en

¹⁴ Baynote (s.f.). *World According E-commerce*. Recuperado de: <http://www.baynote.com/infographic/infographics-world-according-to-ecommerce/>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

más de cien materiales, minimizando desechos y siendo más amigable con el medio ambiente al no liberar sustancias nocivas.

En esta clara vorágine de productos más y más tecnológicos, que satisfacen deseos y necesidades de clientes, empresas y proveedores en tiempos “records”, los consumidores van también evolucionando en sus gustos y valores, como también en la forma de abordar las situaciones complejas en el mundo y las relaciones sociales. Es por esto que continuaremos con el segundo impulsor de la transformación de la cadena de valor, en las empresas de E-Commerce: el consumidor.

Nuevas generaciones de consumidores.

Baby Boomers

Antes de abordar de lleno el análisis de las generaciones de consumidores, es importante aclarar que cuando menciono a lo largo de esta tesis “consumidores”, no solo se hará referencia a la persona definida por Kotler P (2001)¹⁵ como “Persona que consume o usa el producto o servicio”, sino que también será incluido el individuo que Kotler P (2001) define como comprador, siendo éste “La persona que efectúa la compra propiamente dicha”. O sea consumidor en este trabajo hará referencia a lo que Kotler P (2001) definió como consumidor y comprador.

Comenzando el análisis en el momento que se creó la cadena de valor tradicional, en 1985, los consumidores eran en una gran mayoría la Generación Baby Boomers y en una muy menor medida, la Generación X, con apenas 20 años o menos. Debido a esto, las empresas, la cadena de valor y los mensajes eran para la primera generación mencionada.

¹⁵ Kotler, P (2001). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación p. 176

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Los Baby Boomers son la generación que nació entre 1945 y 1960. Se los llama así debido a que hubo un importante crecimiento en el número de nacimientos por año (Ver Grafico 2) en Estados Unidos y algunos países de Europa. Esto fue debido a que los soldados volvieron de la segunda guerra mundial y se dedicaron a armar una familia y tener hijos (El imperio de Des, 2015)¹⁶.

Los individuos de esta generación son los primeros que comenzaron a cuestionar normas de la vieja sociedad, generando una gran revolución social. Una de las revoluciones que tuvieron lugar, fue la de género, en la que fomentaban la liberación (como ellos entendían) de la mujer. Esto dio origen a la primera generación en la cual hubo muchas mujeres que estudiaron carreras universitarias que usualmente eran de hombres, por ejemplo en las profesiones de médico, abogado, ingeniero, profesor de universidad, etc. También se comenzó a abolir los colegios segregados por hombres y mujeres y la mujer comenzó a beber alcohol, fumar y expresar sus deseos a un hombre. Por primera vez la mujer no se definía como madre y esposa de un hombre. Esto también dio origen a la revolución sexual, en donde se cuestionó el por qué las parejas debían estar casadas para vivir juntos, y comenzaron a aparecer en la televisión escenas de desnudez (El imperio de Des, 2015).

Otra importante revolución de la época fue la pacifista, en la que se luchaba para que todos los países del mundo vivieran en paz y que afianzó una cultura a favor de los derechos humanos, principalmente entre blancos y negros. Finalmente, la revolución de la vestimenta también tuvo lugar, en la que se incorporaron diferentes estilos de vestimentas, en lugar de camisa y pantalón de vestir, y los hombres comenzaron a utilizar el pelo largo (Ver imagen 3).

Ya en los '80, que es cuando es creada la cadena de valor, por Michael Porter, los Baby Boomers ya habían madurado y en su mayoría habían dejado la rebelión juvenil para perseguir el éxito económico. Estos principalmente se vuelcan al trabajo empresarial en relación de dependencia.

¹⁶ El imperio de Des (2015). *Los baby boomers la generación de la eterna juventud*. Recuperado de: <https://elimperiodedes.wordpress.com/2015/12/13/los-baby-boomers-la-generacion-de-a-eterna-juventud/>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Los Baby Boomers maduros aprecian tener una familia numerosa y pasar tiempo con ésta. También que se cumplan las tradiciones y valoran la educación de las personas. Los hombres principalmente son el sostén del hogar y piensan en el beneficio grupal antes que el personal. En este marco, es que el sostén es muy responsable y comprometido con su trabajo y creen en el profesionalismo, el buen nombre y la trayectoria. Su identidad en el trabajo es “ser productivo”. También disfrutaban de los logros personales. Esta generación es previsorá, analítica y valora la seguridad. Es por esto que tienden a ser ahorrativos, minimizan el riesgo en las finanzas y valoran tener su casa propia. Si bien cuestionan en oportunidades a los mayores, respetan la jerarquía organizacional, principalmente por la trayectoria y el conocimiento (El imperio de Des, 2015).

Respecto a la comunicación y tecnología, esta generación vio encantada el nacimiento de la televisión y la llegada del hombre a la luna y pasaron del cine en blanco y negro al cine en color. En el trabajo vivieron innovaciones como el fax y teléfono de tono, lo que les permitió no seguir dependiendo tanto del telégrafo y las cartas. La comunicación masiva era a través de la radio, televisión y diario impreso. Esta tecnología generaba que en el mejor de los casos la información llegara con un día de demora (en medios masivos), pero en general podía llevar semanas.

Siendo éste el consumidor en 1985, y también quien trabaja en la organización, es que la cadena de valor de Michael Porter (1985) es concebida como una suma de actividades primarias consecutivas que solo se relacionan de forma consecutiva y en donde el consumidor solo está en contacto con las fases finales y en la que coincide con el flujo de material. También, la comunicación e información hacia el cliente tiene lugar solo en las etapas finales de la cadena “ventas y post venta”, mientras que las demás áreas no tienen relación más que internamente en la organización.

Finalmente, se percibe como entrega de valor al cliente, siendo éste la diferencia entre costo y beneficio de lo que el cliente recibe de la empresa, solo la entrega de un bien físico. Como también es planteada la información solo como un medio para la organización.

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

En la actualidad, el consumidor ha evolucionado, diferenciándose ampliamente, y siendo uno de los factores a analizar como impulsores del cambio de la cadena de valor física.

Consumidores en la actualidad

Los Millennials o Generación Y, son todas aquellas personas nacidas entre 1981 y 1995. Se trata de individuos que han crecido inmersos en la era digital y que conciben la tecnología como parte de su día a día.

Según Gilibets (2013)¹⁷, la Generación Y destaca por su pluralidad, pragmatismo, falta de utopía y pensamiento no lineal. Se tratan de individuos que hacen varias tareas en simultáneo (multitasking). Determinados por la conectividad y pleno acceso a la información, lo que más los define es el gusto por las tareas colaborativas y aquello relacionado con el crowdsourcing (colaboración abierta y distribuida).

Esta generación busca sacar provecho del presente, vivir el momento y buscar la felicidad en todo lo que se hace, tanto en el trabajo como fuera de él. La pasión rige la mayor parte de sus decisiones y son personas abiertas al cambio con una gran capacidad de adaptación (Ieas, G, 2014)¹⁸. También tienen una gran capacidad crítica y buscan investigar y contrastar información para crearse su propia opinión. Cuando un Millennial siente que su trabajo ya no supone un reto, lo deja para buscar otra oportunidad que le permita seguir desarrollando su talento. De hecho, según el Departamento de Trabajo de EUA, un joven cambiará cerca de 15 veces de trabajo antes de los 38 años en los Estados Unidos.

¹⁷ Laia Gilibets (2013), los Millennials, la nueva generación de consumidores 2.0. Recuperado de: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/marketing-digital/millennials/>

¹⁸ Ieas, G(2014)*El desafío de entender a la "generación Y"*. Diario La Nación. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1661962-el-desafio-de-entender-a-la-generacion-y>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

El gran acceso a información y personas han hecho que el pensamiento y la comunicación de esta generación sea a muy alta velocidad (lo opuesto a los Baby Boomers) y ha generado que en muchos casos padezcan trastornos de ansiedad.

También a diferencia de los Baby Boomers, la Generación Y prefiere las experiencias sobre la acumulación de productos físicos. Le gusta pasar tiempo con amigos, viajar y hacer deportes.

Los Millennials no sólo son consumidores, sino también son generadores de ideas destinadas a mejorar los productos, transformándose en “prosumidores” (Rivas, sf)¹⁹. Los mismos son influenciadores y provocan cambios en los mercados siendo la tecnología y, especialmente, las redes sociales su principal voz. Ellos son una generación que domina la comunicación interactiva y saben a la perfección utilizarla y el lugar de protagonistas que tienen en la comunicación multidireccional (Gilibets, 2013).

Respecto a la compra, si bien continúan prefiriendo la compra personal, son el principal comprador a través de medios virtuales. También, siempre buscan información en redes, páginas webs y blogs, antes de una compra, valorando ampliamente los comentarios, de otros individuos y siendo de gran peso los comentarios de su red de contactos virtuales. Ellos tienen muy clara cuál es la importancia y el beneficio que posee un comentario positivo, negativo o solo informar su presencia en un restaurante, disco o local de ropa (Gilibets, 2013).

“Su vida es móvil y su pantalla principal de entrada a la Red es ya una pantalla móvil. Un 78% de los Millennials en Latinoamérica posee un móvil (un 10% más que el año anterior), un 37% tablets, un 70% laptop y un 57% desktop, según Telefónica Global Millennial Survey 2014 (...) Son adictos al móvil, sienten la necesidad de una constante conectividad y el 45% admite que no podría estar un solo día sin su smartphone” (Gutierrez-Rubi, 2014).

¹⁹ Rivas, G (s.f). *De Consumidor a Prosumidor en el Mundo Digital*. Recuperado de: <http://marketing.es/de-consumidor-a-prosumidor-en-el-mundo-digital/>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Lo Millennials son la generación de jóvenes que han tenido mayor capacidad de compra en la historia y es el aspiracional de la Generación X (que se encuentra entre Baby Boomers y Generación Y) y la de los futuros jóvenes. Esto ha generado que las empresas deban adaptarse rápidamente para satisfacer a estos individuos, y para evitar desaparecer bajo comentarios negativos en las redes.

Transformación empresarial

En los años noventa, y post creación de la cadena de valor de Michael Porter, comienza a escucharse en todo el mundo el concepto de “globalización”. “La globalización es un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales. (...) y sugiere que en el mundo los factores alejados e insignificantes afectan de manera directa el desarrollo de este planeta.” (Ramirez, A, 2012)²⁰. En este marco, las empresas comienzan a adaptar sus estructuras para competir no solo localmente, sino también a nivel global.

En un primer momento, comenzaron con la informatización de sus procesos, con el fin de brindar mayor calidad y cantidad de información a los clientes finales. También, esto permitió brindar una calidad superior en productos y servicios, acorde a las reglamentaciones de los países más exigentes (como certificación ISO) y tener mayor flexibilidad en sus procesos, para agilizar y maximizar la velocidad de respuesta frente a cambios de la demanda. Esto también permitió innumerables ventajas para el negocio, como el manejo integral del mismo, un control eficaz de los stocks, minimizar las mermas y obtener eficiencia en la planificación y producción. Por otro lado, la informatización también permitió compras más inteligentes que aumentaron la

²⁰ Ramirez Velazco, A (2012) *La globalización y el impacto en el mundo empresarial*. Revista America economía. Recuperado de: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-globalizacion-y-el-impacto-en-el-mundo-empresarial>.

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

rentabilidad y calidad, como también minimizaron el dinero inmovilizado por materias primas en tránsito (Vacas, s.f)²¹.

En paralelo, y quizás más complejo, la globalización forzó a cambiar la cultura empresarial, para que los gerentes tengan un pensamiento global, en el que se olviden de los límites impuestos por las fronteras, y que permitan hacer intercambios con China, España o México, con el único objetivo de generar una ventaja competitiva y beneficio para los accionistas. En parte, esto se debió a que se comenzó a profesionalizar cada vez más las estructuras empresariales y que las mismas tuvieran conocimientos de aspectos internacionales, desde idiomáticos, hasta de reglamentaciones de los países de destino (Moguillansky, 2011)²².

La globalización obliga a que las empresas aprendan, se adapten y se reinventen para que tomen decisiones con beneficios globales. Quien lo haga más rápido se mantendrá en el mercado²³ (Ramirez, A, 2012).

En la actualidad, la globalización pone a todas las empresas del mundo, con la misma posibilidad de competir. Hoy solo se precisa operar una empresa desde una notebook en el hogar o en un café, también gracias a la tecnología.

Hoy en día, la tecnología cuenta un papel clave en las organizaciones. Según el estudio anual de IBM CEO distingue que los CEO antes valoraban la tecnología por su eficiencia y como herramienta para mejorar la productividad y bajar costos; hoy la valoran por sí misma. Distinguen principalmente como el beneficio de estar en redes sociales, en donde generan una imagen para todo el mundo, abrirse nuevos mercados, potenciar el negocio y pasar de un rol real a virtual. Especifican que es una fuente para innovar y que ha cambiado la forma de hacer negocios.

²¹ Vacas S, García O, Palao, J y Rojo, P (S.f), Innovación tecnológica en las empresas, Cap 4. Recuperado de: <http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/4%20-Influencia%20de%20la%20tecnolog%EDa%20en%20el%20entorno.pdf>

²² Marina Moguillansky (2011) Globalización, cultura y sociedad. Cambio cultural, géneros discursivos y estructuras del sentir. Revista Andamios, num 17

²³ Ramirez Velazco, A (2012) *La globalización y el impacto en el mundo empresarial*. Revista America economía. Recuperado de: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-globalizacion-y-el-impacto-en-el-mundo-empresarial>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Otra transformación, es la importancia que le dan los CEO a conocer a sus clientes, ya no a nivel general, quizás colocándolos en un segmento específico, sino conociendo sus particularidades. Para esto, no solo utilizan herramientas como redes sociales, en donde se puede generar una comunicación bilateral, sino también con sistemas de CRM (Customer Relationship Management) y análisis de bigdata. Estos no solo permiten conocer en profundidad a los clientes y clientes potenciales, sino también prever futuras necesidades y deseos de los mismos, para ser el primero en ofrecerle el producto/servicio y poder generar a los consumidores, una experiencia digital, conocido como “customer journey”(el viaje del cliente con una marca) (Peppers, D, 2011)²⁴.

En este contexto, una nueva metodología que han adquirido las organizaciones en es el “cross selling” (venta cruzada). Gracias a un conocimiento más amplio y actualizado del comportamiento y las preferencias del cliente, los comerciales tienen más posibilidades de volver a vender o vender productos de mayor valor a los clientes existentes, de otras categorías de productos o unidades de negocios. Acá es clave el conocimiento y la tecnología para generar “micromomentos” de oportunidades de ventas a un solo click de distancia (Espinosa, R, 2012)²⁵

Por otro lado, en el mercado altamente competitivo actual, las empresas han buscado diferenciarse y generar ventajas competitivas a través de la continua innovación y el foco en la responsabilidad social.

La creatividad, ha llevado a que una categoría de productos, como por ejemplo yogurts, que en los '80 tenía alrededor de tres gustos, hoy existan diversas marcas y más de 10 opciones en cada una.

La innovación se ve usualmente en la vorágine de las empresas de tecnología por lanzar un producto nuevo, que continuamente modifica las reglas de juego de la industria, como lo ha hecho por años Apple. Sin embargo también se da en otras industrias en diferentes medidas. Hoy es usual, y desde hace no muchos años, que las compañías tengan un departamento de Investigación y

²⁴ Peppers, Don & Rogers Martha, “Managing customer relationships”, Wiley, 2011

²⁵ Espinosa Roberto (2012), ¿Por qué utilizar estrategias de Cross-selling?, Revista Puro Marketing. Recuperado de: <http://www.puromarketing.com/13/12324/utilizar-estrategias-cross-selling.html>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

desarrollo, para innovaciones técnicas y el cual recibe una parte de presupuesto considerable. También el principal capital de innovación en una empresa es el personal que trabaja en la misma, mismo que debe ser incentivado y diagnosticado para conocer sus habilidades, su creatividad, su iniciativa y todo lo que son capaces de arriesgar por la empresa.

Y finalmente, la responsabilidad social es una tendencia que en el mundo ya es indispensable, acorde a reglamentaciones gubernamentales o corporativas, asociada al tratamiento responsable de desecho, materias primas que no impactan el medio ambiente de forma negativa, generar una “huella” social ayudando por ejemplo en colegios o comedores. También la transparencia empresarial posee actualmente gran importancia ya que hoy los clientes quieren saber más sobre que hace la empresa, sus certificaciones, políticas y compromisos. También, las compañías ponen especial foco en alinear su desempeño acorde a las reglamentaciones laborales y exigir esto a sus proveedores. También en tener una participación activa en la sociedad en la que se encuentra la empresa, por ejemplo con donaciones o acciones para mejorar la calidad de vida de los habitantes locales (Zamora, A, 2015)²⁶.

Como conclusión quisiera destacar la alta interrelación entre los cambios tecnológicos, de los consumidores y de las empresas que en su conjunto permiten e impulsan el origen de las empresas de E-Commerce en el mundo, revolucionando la forma de ver y entender los negocios. Esto generando la adaptación de la cadena de valor de las empresas, como se profundizará a continuación.

Capítulo III. El origen del E-Commerce y la cadena de valor virtual en el mundo

Tal como se detalló a lo largo de todo el capítulo, tanto la tecnología como los consumidores y las empresas fueron evolucionando acorde a las nuevas

²⁶ Angelica Zamora (2015), Las 5 tendencias de RSE para el 2016, Revista Summa. Recuperado de: <http://www.revistasumma.com/las-cinco-tendencias-de-rse-del-2016/>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

necesidades. Es por esto que los negocios dan lugar a una nueva forma de hacer transacciones, originando el E-Commerce.

Como explica Salas (2014)²⁷ “Fue en 1979 cuando Michael Aldrich, un empresario inglés, inventó el “online shopping” con el que habilitó el proceso de transacciones en línea entre consumidores y empresas, o entre una empresa y otra. Ya en el año 1989 la tecnología tendría su mayor auge, y por lo tanto el comercio electrónico, al aparecer la “www” o World Wide Web. La web, creada por el inglés Tim Berners-Lee, cambió por completo la forma de comunicación y comercialización en el mundo. En los ‘90, con Internet activa, el comercio electrónico creció como nunca antes lo había hecho. Es por esto que en 1995 nacieron portales como Amazon y eBay, los que hasta ahora se mantienen fuertemente activos. En este mismo año los integrantes del G7/G8 crearon la iniciativa de un mercado global para pymes, esta plataforma tenía por objetivo aumentar el E-Commerce entre las empresas de todo el mundo, y funcionó”.

Sin duda, la principal razón por la que el E-Commerce ha tenido tanto éxito en el mundo es por la facilidad de llevarse a cabo, con sólo acceder a Internet, mediante las redes sociales, aplicaciones o páginas webs, a través de los teléfonos inteligentes, computadoras, notebooks y tablets. Mientras que para las empresas es una vía rápida de venta y de bajo costo en comparación con la forma de venta tradicional.

Estos beneficios han hecho que, en el mundo, las ventas de E-Commerce crecieran 22% en 2012, 18% en 2013, 20% en 2014, y que se prevea un crecimiento anual, hasta el 2017 de entre 14% y 18% (aún sin datos oficiales de 2015, ver Imagen 4) (World According to E-Commerce, 2014).

Por otro lado, según una encuesta hecha por la consultora Accenture, sobre alrededor de 6 millones de empresas de todo el mundo, estas responden sobre los negocios on-line, que el 54% están contratando o desarrollando

²⁷ Salas Rosas, R (2014) *La historia del E-commerce*. Revista Cultura Colectiva. Recuperado de: <http://culturacolectiva.com/la-historia-del-e-commerce/>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

talentos para análisis de datos de E-Commerce y el 51% ya ha invertido en herramientas de análisis de información.

Pero, ¿cómo se genera valor en una empresa de E-Commerce? O ¿Cómo aplica la cadena de valor física, propia de empresa manufacturera a esta nueva forma de hacer negocios?

Cadena de valor física y cadena de valor virtual

Como se explicó en el primer capítulo, la cadena de valor de M. Porter (1985), se aplicaba para la industria manufacturera, en donde las etapas del proceso de desarrollo del producto físico, eran las etapas de la creación de valor y en donde la información era solo un medio.

Sin embargo, en la nueva cadena de valor virtual, propia de las empresas de E-Commerce del mundo, el valor es determinado, en parte, por el alcance de las diferentes actividades que están interconectadas con proveedores, productores y clientes. Esta interconexión se da permitiendo simultáneos flujos de información, sobre continuas y múltiples transacciones entre ellos. En la cadena de valor virtual, la información no es un medio, sino valor que pasa a través de toda la cadena²⁸ (Bhatt & Emdad, 2014).

Un ejemplo de la simultaneidad de los flujos, en la cadena de valor virtual, es que cuando un cliente compra un producto, en el mismo momento le llega la información al proveedor y al productor del pedido. Esto permite flexibilidad de respuesta, conocer en mayor detalle la demanda, identificar más fácilmente ineficiencias para minimizarlas y mejorar la experiencia del cliente gracias a un excelente servicio (Collins, T, 2015)²⁹. Inclusive, esta información permite adaptar el mix de marketing (las 4 Ps) rápidamente a los cambios de la

²⁸ Bhatt G & Emdad A (2001). *An analysis of the virtual value chain in electronic commerce*. Logistical information managemet.p 78-84 .MCB University Press.

²⁹ Thomas Collins (2015), The advanges of Real Time Supply Chain information, Recuperado de: <https://www.moduslink.com/the-advantages-of-real-time-supply-chain-information/>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

demanda y ajustar las oferta por parte de la empresa, maximizando ventas y rentabilidad.

Debido a que la información rodea todas las actividades estratégicas de la compañía, se puede recolectar, organizar, seleccionar, sintetizar y distribuir la misma acorde a las necesidades, en pos de la mejor toma decisión estratégica.

Si bien la cadena de valor virtual es posible solo a través de la información, aun es indispensable la relación con la cadena de valor física, debido a que existen actividades que aun se hacen en el campo físico y para poder ofrecer productos y servicios (Bhatt & Emdad, 2014). Por ejemplo, cuando se compra un libro digital, a pesar de que el libro no se obtiene físicamente, hubo un individuo físico que lo disponibilizó a través de su computadora (una actividad física).

Esta interrelación entre las cadenas de valor física y virtual, toma más representación una u otra según la cantidad de actividades físicas y virtuales que se hagan. Por ejemplo, en una empresa productora, ésta tendrá más actividades físicas que una empresa que se dedique a brindar productos que se imprimen con impresoras 3D, en la casa del consumidor. En este último, los proveedores están más relacionados al campo virtual.

La cadena de valor virtual impacta el marketing mix de las empresas de la siguiente forma:

Producto: Permite personalizar el producto y servicio individualmente. Las personas pueden elegir desde colores, hasta características técnicas más complejas como los componentes de una computadora o auto. También las empresas pueden obtener mayor información de sus proveedores, a través de sus páginas webs o sistemas para clientes. Adicionalmente, se puede agregar información mejorando la percepción del producto que se desea obtener (Odette P, 2013)³⁰.

³⁰ Philip Odette (2013), Supply Chain Customization: The virtual SC. Business 2 community. Recuperado de: <http://www.business2community.com/product-management/supply-chain-customization-virtual-sc-0583167#FtYpBCBVPd1ZGTP1.97>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Precio: El precio también se adapta a las expectativas del cliente, no solo en la adaptación del producto, sino también de los servicios. Por ejemplo, una persona puede elegir diferentes empresas de envíos, como correo local, UPS o FEDEX, obteniendo diferentes precios.

Plaza: La disponibilidad en espacio es para todo el mundo igual. Por lo que todo el mundo tiene acceso a un negocio virtual. Pero también la disponibilidad en tiempo es inmejorable, siendo “just in time”. Por ejemplo, si una persona quiere comprar un software, solo lo busca y a solo un “click” lo puede disfrutar³¹ (Bhatt & Emdad, 2014).

Promoción: No solo se puede valer de audio, video y gráficos, sino que también puede ser personalizada tanto el contenido, el lenguaje y tono de la comunicación, diseño y por supuesto el destinatario. También se pueden hacer pruebas previas para distinguir posibles inconvenientes o ineficiencias, que al ser direccionadas, el costo es menor que en las pruebas tradicionales. Adicionalmente se puede tener presencia en diversos segmentos como en páginas de venta como mercadolibre.com u OLX como también páginas de outlets o descuentos como Club LaNación. Finalmente, las promociones en E-Commerce permiten un rápido acceso al cliente con el producto/servicio ya que la distancia es un click (Zorzini C, 2016)³².

Las necesidades de adaptación de la cadena de valor a cada uno de los tipos de negocios han sido relevantes para satisfacer necesidades, deseos y adaptarse al contexto actual. Y esto permite vislumbrar el gran potencial de las nuevas empresas de E-Commerce y lo enriquecedor de la unión y transformación de la cadena de valor tradicional.

Un caso de ejemplo, que hoy sucede en todo el mundo, es la industria del calzado. La cadena de valor física era, y aún es, tal cual se grafica abajo.

³² Carla Zorzini (2016) 50 Unbeatable Ecommerce Marketing Tips for 2016 .Revista E-Commerce Plataforms
Recuperado de: <http://ecommerce-platforms.com/articles/50-unbeatable-ecommerce-marketing-tips>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Cadena de valor física- venta de calzados forma tradicional

Fuente: Desarrollo propio

El flujo para la creación de valor es de un lado hacia otro, en donde fluyen los insumos y producto. Si bien la cadena de valor de la empresa manufacturera, creada por Michael Porter (1985) no incluye al cliente, en este caso fue agregado para explicitar la interacción con el mismo.

Aquí el producto es definido al comienzo de la cadena, donde pasará por todas las fases de distribución, producción y venta hasta llegar al cliente, que podrá elegir entre los productos ya definidos por la compañía, como también el precio.

La venta se hace a través de puntos de ventas como lo locales (zapaterías), los cuales son en general de terceros, y tienen un alcance específico acorde al alcance del mismo y su promoción.

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

En cambio la cadena de valor virtual, como por ejemplo la marca “shoes of pray” de España, se genera en un contexto de personalización del producto y servicio acorde a cada cliente.



Fuente: <https://www.shoesofpray.es/3d-> recuperado 3/4/2016

Para esta empresa, el cliente no es más un desconocido, sino que tiene un rostro y define el diseño y los materiales de sus zapatos. También define el lugar al que le llega el producto (por ejemplo su casa), con que correo, en cuanto tiempo y a que costo.

Cadena de valor virtual- E-Commerce de calzados customizados

Fuente: Desarrollo propio

Esta forma de crear valor se ha empezado a dar hace varios años en todo el mundo y en Argentina ha llegado con auge más recientemente. Es por esto que en el próximo capítulo analizaré en profundidad como se ha desarrollado y cuál es su relevancia en el comercio del país.

Capítulo IV. E-Commerce en la Argentina

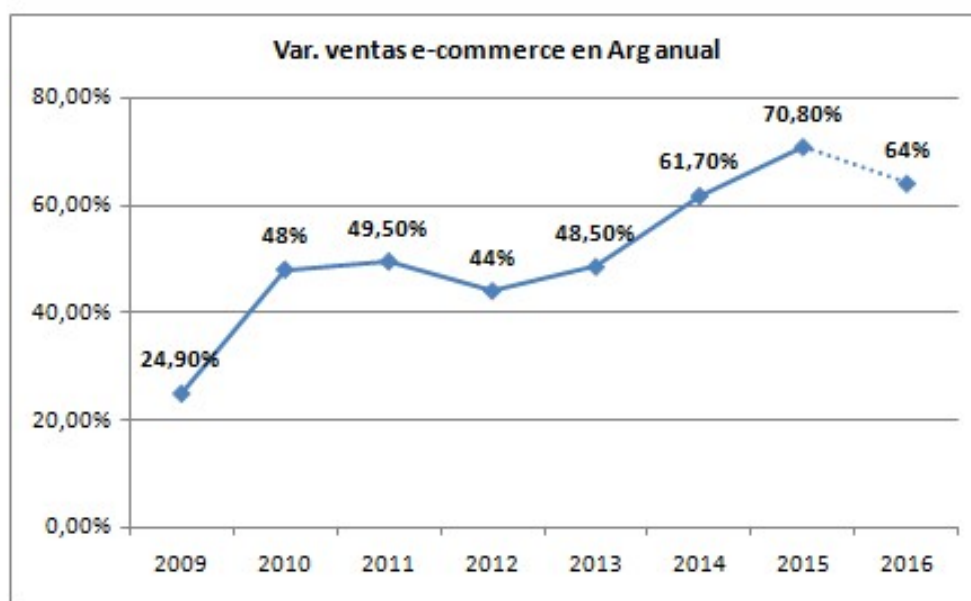
En el año 2000, mientras en Estados Unidos, y más cerca, en Brasil, ya crecía a números de dos dígitos las ventas a través de E-Commerce, en Argentina se presentaba una nota en el diario "La Nación" que comentaba las dificultades locales para poder avanzar en este tipo de negocios. Las que comentaba Eva

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Bar (2000) en su artículo eran la dificultad para tener una plataforma de pago virtual, con tarjeta de crédito, y con las herramientas que de seguridad necesarias para evitar que sea robada la información.

En la actualidad, dieciséis años después, el mercado argentino de E-Commerce ya crece a porcentajes únicos entre las industrias del país y ya quedaron atrás problemas como el mencionado. Según el estudio anual de comercio electrónico del 2015, de la de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, la facturación total del mercado de E-Commerce, en 2015, representó 68.486 millones de pesos, creciendo un 70,8% en relación al año anterior. Este crecimiento, es nueve puntos más alto que el año anterior (2014 creció la facturación total del mercado de E-Commerce 61,7%), generando un incremento de las ventas totales en 28.386 millones de pesos en el año.



2016 Estimado- Fuente: Desarrollo personal- Información recuperada de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico

Por otro lado, en un contexto en el que el acceso a internet a través de dispositivos móviles como tablets, smartphones, notebooks y computadoras de escritorio está en crecimiento en el país (Ver gráfico 3), es comprensible el crecimiento de las compras on-line. Sin embargo, acorde al estudio antes mencionado, ocho de cada diez personas con acceso a internet en la argentina, han comprado alguna vez por un medio digital, mientras que en

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

2015, eran solo cinco personas de cada diez. En este contexto, el auge del E-Commerce en Argentina es contundente (Ver grafico 4).

Por otro lado, las empresas de E-Commerce se valen de herramientas digitales como redes sociales, para la promoción de sus productos y se benefician del servicio de entrega a domicilio, que ofrecen las empresas de logística, para generar valor a sus clientes. Estas entregas se efectúan en un 30%, en el día, aunque pueden demorar como máximo quince días.

En relación al comprador de E-Commerce, según el estudio anual de comercio electrónico del 2015, de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, nueve de cada diez compradores, buscan información y comparan antes de comprar, a través de webs, recomendaciones o experiencias previas. También cuatro de cada diez compradores, compararon precios a través de su Smartphone. Por otro lado, el 90% de los compradores pagaron con tarjetas de crédito, el 80% dice que por el beneficio de la financiación.

Hoy en día, el 97% de los compradores mencionan que están satisfechos con la transacción, mejorando en 4 puntos en relación al año anterior. Esto habla de una madurez de las empresas, experiencia y profesionalismo a la hora de generar valor hacia sus clientes.

En la Argentina, la cadena de valor también se ve transformada alrededor de la información. Es por esto que, no solo se continúa utilizando como medio para encontrar al consumidor, sino como forma de generar valor a los clientes. Un caso en el que se dan estas dos formas es el de la empresa argentina Jampp. Esta empresa brinda el servicio a sus clientes de tomar la información acerca del perfil de cada usuario en conjunto con el contexto y se define a través de un algoritmo, donde se está mostrando la publicidad de la app (aplicación de celular) del cliente. Este algoritmo decide en milisegundos el valor de cada publicidad y qué creatividad/mensaje mostrar a cada usuario en cada momento.

Es evidente que en la Argentina, la información cada vez toma mayor relevancia para la creación de una ventaja competitiva a través de la nueva cadena de valor adaptada al medio virtual, sin embargo ¿Son la tecnología, la

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

nueva generación de clientes y la transformación empresarial lo que impulsaron este cambio, en la Argentina, en la actualidad? A continuación, a través de las metodologías de investigación de encuestas y análisis de caso buscaré generar nueva información sobre que impulsó la adaptación de la cadena de valor física, a la cadena de valor virtual, en la Argentina.

3. MARCO EMPÍRICO

En el Marco Empírico a continuación, se buscará aplicar en una realidad concreta la metodología de investigación seleccionada para resolver el problema planteado y confirmar la hipótesis. Dicha metodología será la descriptiva, y a través de la cual me valdré de las herramientas encuesta y estudio de caso, para generar nueva información para empresas y emprendedores de Argentina que buscan introducirse o afianzar sus conocimientos sobre la industria de comercio digital.

Debido a que el problema se sitúa en la actualidad argentina, las herramientas se utilizan en una dimensión temporal transversal. Para esto, la encuesta fue realizada en 3 días del mes de abril, distribuyéndose por diversos medios digitales como mail, redes sociales y foros. A dicha encuesta la han respondido 57 individuos argentinos mayores de 17 años debido a que se buscó entrevistar a adultos que pudieran tener autonomía para decidir y ejecutar la compra y que pertenecieran a una de las tres generaciones a analizar.

Por otro lado, al ser indistinto el género de las personas en la población que podría comprar productos y servicios a través de E-Commerce, en la actualidad, en Argentina, se han incluido tanto hombres como mujeres en la muestra.

Adicionalmente, se han seleccionado dos casos para ser estudiados. El primero es el de la empresa Globant, la cual fue seleccionada por ser una empresa que se ha transformado con éxito en la actualidad, en donde su eje ronda en las nuevas tecnologías y la información, llegando a ser una de las

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

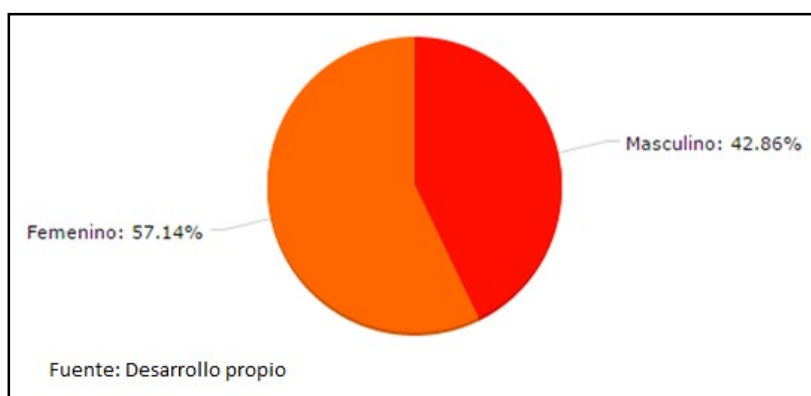
primeras empresas argentinas que cotizan en bolsa y tienen como a cliente empresas tan importantes como Google y LinkedIn, generando un ejemplo para todos los empresarios de argentina y del mundo.

El segundo caso es Etermax, quienes han transformado por completo la industria del juego lúdico en la argentina, y en el mundo, a través de la creación y comercialización de uno de los juegos más utilizados en el mundo, a través de herramientas digitales, tanto para su uso como su adquisición. Esta empresa ha reinventado los juegos para esta nueva era de la información y de aquí la importancia de ser analizada en esta tesis.

3.1 Encuesta

A través de esta encuesta (ver Anexo Imagen 5) se busca distinguir las preferencias de los argentinos a la hora de hacer una compra, en la Argentina, en la actualidad.

En relación al género de la muestra, el 57% son mujeres y el 43% hombres. Del 57% de las mujeres, el 52% son Millennials de entre 17 y 34 años, el 29% son Generación X



(entre 34 y 51 años de edad) y el 19% restante son Baby Boomers de edad mayor a 52años.

Respecto al 43% de hombres encuestados, solo Millennials (41%) y Generación X (59%) han conformado la muestra.

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

	Generación	Participación en la muestra
MUJERES	Baby Boomers	19%
	Gen X	29%
	Millennials	52%
HOMBRES	Baby Boomers	0%
	Gen X	59%
	Millennials	41%

Fuente: desarrollo propio

En relación a si alguna vez han hecho una transacción (consultas bancarias, compra de producto y/o servicio, etc.) a través de un medio digital como computadora, notebook, tablet, celular, etc, el 94% sí lo han efectuado. Respecto a los que no lo han hecho, 2 individuos son de la generación de Baby Boomers, mientras que 1 es Generación X.



Fuente: Desarrollo propio

Cuando la muestra es consultada sobre los incentivos para efectuar la compra por un medio digital en lugar de ejecutarla en un local físicamente, el 83% de la muestra han preferido el medio digital debido a la comodidad, ya que pueden hacerlo desde

su casa o trabajo. Adicionalmente, el 60% busca evitar el tiempo de traslado y el 51% prefiere poder comparar precios diferentes en negocios on-line.

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina



Fuente: Desarrollo propio

Cuando se busca distinguir cuales son los principales incentivos para ejecutar compras físicamente en un local, se destaca con un 70% la posibilidad de poder verificar la calidad y otros atributos del producto. De este 70%, el 55% son de personas de la Generación X y 45% son Millennials. Por otro lado, los Baby Boomers ha respondido principalmente que se siente más seguros de hacer la compra en persona y de no informar datos privados como número de tarjetas de crédito, dirección, etc., siendo claramente valores de esta generación como se describió en el Marco Teórico.



Fuente: Desarrollo propio

Finalmente, para analizar el ítem de frecuencia de compra a través de un medio de E-Commerce, el 24% lo utilizan cada quince días, siendo el 71% de los individuos usuarios de una frecuencia de una vez por mes o menor. Es

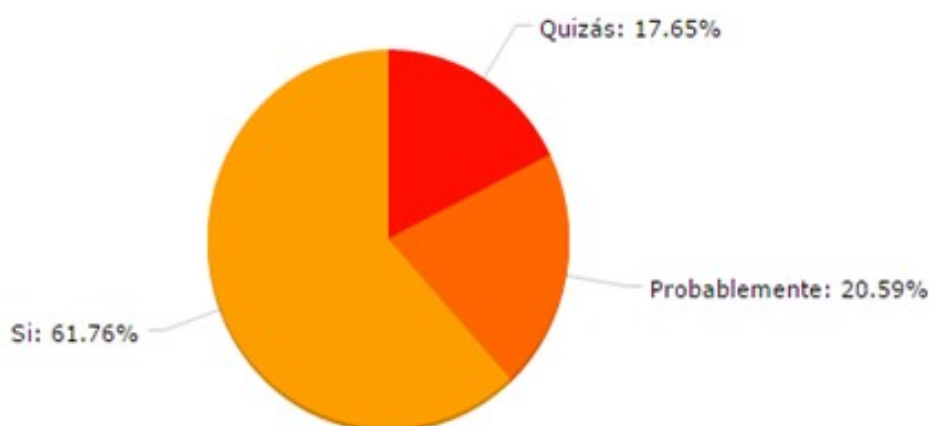
UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

importante destacar que de los individuos que hacen transacciones con una frecuencia de mayor a un mes, el 67% de estos son individuos de la Generación X. Por otro lado, los que comentan que sí han hecho alguna vez una compra E-Commerce, pero que nunca suelen utilizarla, el 80% son de la Generación de Baby Boomers.



Cuando a los encuestados se les consulta sobre si creen que utilizarán más frecuentemente esta herramienta de compra, ningún de las personas contesta que el uso será menor o igual. El 62% responde que sí, el 20% contestan probablemente y un 18% quizás. Es importante destacar que los que utilizan el comercio digital con menor frecuencia que un mes (23%), contestaron un 74% que probablemente lo utilizarán más en el futuro y el resto quizás.



Fuente: Desarrollo propio

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Por los resultados presentados se puede deducir que los Millennials son los principales usuarios de la compra por E-Commerce, en la actualidad, en la Argentina, corroborando lo expresado en el Marco Teórico tal cual sucede en el resto del mundo.

Por otro lado, al ser los principales atractivos maximizar la comodidad en la compra y minimizar el tiempo que se dedica para efectuarla y para comparar precios, se puede corroborar que los principales beneficios percibidos son propios de los Millennials, como también el incentivo para no hacerlo de los Generación X que es la posibilidad de verificar aspectos técnicos y de los Baby Boomers sobre la confianza en la herramienta y en brindar información personal a una persona desconocida.

Finalmente, es importante destacar que todas las generaciones están de acuerdo que en el futuro el E-Commerce será utilizado con mayor frecuencia y que las generaciones más jóvenes son las que hoy lo utilizan con mayor periodicidad, habiéndose convertido la comercialización digital parte de la vida de los individuos.

3.2 Estudio de Caso: Globant

A continuación analizaré el caso “Globant” para describir como las nuevas tecnologías y las necesidades de hacer una empresa no tradicional en un contexto de globalización, generaron una cadena de valor adaptada en torno a la información, para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Globant es una empresa argentina fundada en 2003 por cuatro jóvenes ingenieros que buscaron fundar su propia empresa de servicios tercerizados de sistemas a precios competitivos, sobre su conocimiento de los servicios que brindaba India. Si bien los jóvenes siempre tuvieron la intención servicios a todo el mundo, y de ahí surge su nombre, no fue hasta 2002 que con la devaluación en Argentina vieron que podía ser un buen momento.

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Luego de sus primeros trabajos, la empresa se especializó en un nicho en crecimiento, Open Source que es un software de código público desarrollado a través de comunidades, quienes lo pueden adaptar a sus necesidades.

Una novedosa forma de trabajo que introdujo la compañía fue que cuando un cliente los contrataba, el 20% del equipo que hacía el trabajo debía estar en las oficinas del cliente. Así, Globant se beneficiaba con la información de “primera mano”, minimizaba los problemas de comunicación, se generaba afinidad con el cliente para juntos crear las mejores soluciones y de forma mucho más rápida.

Por otro lado, los fundadores buscaban tener una organización chata flexible y porosa, en la cual el conocimiento circule y se procese con mayor velocidad. De hecho, en una entrevista a uno de los fundadores, este hace la salvedad de que no solo les interesa que fluya la información, sino que hablan de “conocimiento” ya que los individuos buscan dar una utilidad y significado a la información que fluye en la organización para la resolución de problemas en equipos.

Una herramienta que crearon fue el software Glow. En el marco de la cultura flexible de Globant, las personas para un proyecto se definen a través de este software interno que combina las personalidades, aspiraciones de carrera, historia de los proyectos en los que ya han trabajado cada una de las personas, industrias y tecnologías en las que son expertos en pos de definir el mejor equipo. Entonces, el software define el mejor equipo, los invita a participar en el mismo y de esta forma se asegura la empresa que es de interés para el equipo, que estarán motivados, percibirán valor en la propuesta y el trabajo y que harán un excelente trabajo.

Por otro lado, a través del sistema, toda la información del proyecto es compartida, de forma que todos los individuos del equipo tengan acceso a la misma y puedan hacer continuos aportes, lo cual es muy conveniente para los horarios flexibles que poseen, o diferentes, por estar otros lugares del mundo.

Este sistema no solo permite relevar y verificar que se ha mejorado en un 100% la productividad, una vez implementado, sino que asegura la calidad del

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

trabajo al tener todos acceso a la información, habiendo una comunicación abierta y un equipo comprometido y motivado³³.

También es importante destacar que un individuo puede proponerse para los proyectos que desee, por lo que los clientes internos siempre pueden decidir por sí mismos en que proyectos quieren trabajar (Glow, Globant's smart staffing tool, wins infoworld 100 award and is named one of the top it projects of 2009, 2012).

Globant en su lanzamiento, comenzó con cinco mil dólares, aportados por los fundadores y ha logrado hoy convertirse en una empresa millonaria, que cotiza en Wall Street y tiene clientes como Google, LinkedIn y Santander Río.

Como se puede observar en Globant, la información, y de hecho el conocimiento, cruza las áreas, las personas y los clientes. Esta información es de vital importancia para la empresa, para satisfacer a sus clientes externos y para crear valor. Por esto es que la organización coloca el 20% del equipo que hace el proyecto, para el cliente, en las oficinas del mismo. La interacción, el intercambio de información y conocimiento, asimilarlo y apropiárselo en pos de comprender exactamente que busca y desea el cliente, a la vez que pueden obtener información adicional por conocer la empresa, cultura y poniéndose en el lugar del cliente, es una organización empresarial, en torno a la satisfacción del cliente, siendo esto la cadena de valor de la empresa.

Lo mismo sucede con el cliente interno. Una empresa tradicional podría haber optado por tener "project managers" que organicen cada proyecto con un equipo fijo. Sin embargo, Globant generó un sistema interno e innovador que permite compartir la información de los proyectos nuevos, en el que toda la organización tiene acceso independientemente de la posición que ocupa, y en donde también se encuentra toda la información de cada caso. Aquí nuevamente la información trasciende todas las barreras que tiene una empresa tradicional como áreas y rangos jerárquicos.

³³ One Of The Top It Projects Of 2009 (2009) Globant, San Francisco USA. Recuperado de: <https://www.globant.com/new/glow-globants-smart-staffing-tool-wins-infoworld-100-award-and-named-one-top-it-projects-2009>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Por otro lado, al tener acceso a la información, los clientes internos, ellos pueden postularse para proyectos que le resulten interesantes. Por lo que nuevamente, la información es una fuente de generar valor, esta vez a un cliente interno, y no solo un medio para un fin, como podría ser informar simplemente la conclusión de un proyecto.

Un tema que no es menor es la utilización de la tecnología como soporte al sistema y a la creación de valor para los clientes internos y externos. Es realmente relevante como está tiene lugar en la compañía y como se busca innovar con la misma para continuar satisfaciendo deseos, cosa que años atrás hubiera sido impensado debido a que los avances tecnológicos no lo hubieran permitido, los cuales también dan origen a la compañía debido al servicio de IT que brindan y al nicho de Open Source en el que se enfocaron.

Por otro lado es interesante analizar cómo se adaptó la organización al contexto de la década del 2000. La empresa se creó en pleno auge de la globalización. Por esto, los cuatro fundadores ya conciben la organización como global y de hecho sus principales clientes son los líderes globales de la industria tecnológica. En ese marco, la organización se adapta a este contexto y genera que también a través del sistema Glow, se pueda administrar los recursos humanos, se los pueda motivar, dar proyectos acordes a su personalidad, conocimientos e intereses, expectativas de desarrollo de carrera, inclusive con personas que se encuentran en cualquier lugar del mundo. De hecho los recursos humanos, en cada proyecto pueden vivir en diferentes ciudades y trabajar en cualquier horario.

Adicionalmente, es importante destacar que los aspectos que Globant tiene en cuenta para mantener motivados a sus clientes internos (personalidad, intereses, expectativas de desarrollo, conocimientos, etc.) son aspectos que valora la nueva Generación Y.

Finalmente, a lo largo de este caso podemos ver como la cadena de valor física se transforma en torno a la información, impulsada por las necesidades de las nuevas generaciones, la tecnología y los cambios organizacionales, generando una cadena de valor en donde el cliente interno cobra especial relevancia.

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

También en la que la interacción es en todos los sentido, fluyendo por esta también información, y donde etapas como logística interna y externa desaparecen y donde la cadena de la empresa se une al cliente tanto físicamente (en las oficinas) como en el proceso de creación de valor.

3.3. Estudio de Caso: Etermax

A continuación analizaré el caso Etermax, una empresa que cambió el negocio del juego desde Argentina a todo el mundo.

Etermax en una empresa argentina que su principal negocio es la creación y comercialización de aplicaciones (apps) para celulares inteligentes. Esta empresa, fundada en 2011, creó un juego virtual llamado Preguntados, que hoy se comercializa en todo el mundo, está traducido en 29 idiomas y ha estado en el ranking de los juegos más descargados en países como Estados Unidos, España y Argentina.

Tradicionalmente, y aun en la actualidad, una empresa manufacturera de juegos físicos, como podría ser un juego de mesa, poseía una cadena de valor, tal cual la creada por Michael Porter (1985). La empresa tenía una primera etapa (en las actividades primarias) en la que la logística interna entregaba todas las piezas adquiridas por la actividad de apoyo Abastecimiento, para que comenzara la fase de Operaciones. Allí se empezaba a ensamblar el juego y/o unir las partes en toda una caja junto con las instrucciones.

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina



Fuente: Imagen recuperada de: http://www.ediciona.com/juego_de_mesa-dirpi-43491.htm

Una vez organizado este juego en una caja, era comercializado y distribuido a los diferentes puntos de ventas como, jugueterías, librerías y supermercados, para ser comercializado al cliente final. El servicio de post venta era a través de una línea telefónica, que era principalmente como contacto por temas relacionados a la garantía, principalmente por faltantes de piezas. Una vez terminado el proceso, la empresa no tenía más vínculo con el cliente final.

En la actualidad, si bien el proceso anterior continúa teniendo lugar para este tipo de productos, los juegos virtuales han tomado especial relevancia en esta industria. A nivel mundial, el 78% de los ingresos de las empresas son por el canal virtual, mientras que el 22% restante es sobre el canal físico³⁴ (Merino, 2015).

En el caso de Etermax, con el juego Preguntados, la cadena de valor ha sido y es muy diferente. En 2011, la empresa fue fundada y comenzó a desarrollar (el dueño y dos compañeros de la universidad) la aplicación. Esto sería la etapa de Operaciones en la cadena física, pero sin requerir ningún soporte de logística interna debido a la inexistencia de suministros físicos para el producto final. Vale aclarar que sí se requiere una computadora para el desarrollo del

³⁴ Merino, P. (2015). *Las 5 tendencias del mundo de los juegos online*. Revista E-commerce News. Recuperado de: <http://ecommerce-news.es/servicios/metodos-de-pago/las-5-tendencias-del-mundo-de-los-juegos-online-29536.html>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

mismo, pero no hay materias primas físicas que avanza por las etapas. Aquí es donde, como se explicaba en el marco teórico, las cadenas de valor física y virtual conviven.

Una vez finalizada la etapa de Operaciones, la empresa ya disponibilizó el producto, en forma gratuita y paga, para quien lo deseara adquirir a través de su computadora de escritorio, notebook, celular inteligente, tablet u otro dispositivo conectado a internet, sea o no a través de redes sociales, como Facebook. Aquí también se ve como la fase de logística externa tampoco existe, como también la etapa de venta directa al usuario final o un intermediario.

En este caso, debido a que la forma de compra es a través de una estrategia Pull (se atraen los clientes al producto a través de herramientas de comunicación), el área de Marketing está dedicada a publicitar la aplicación.

Dos características realmente novedosas y principalmente diferentes a la cadena de valor física, es la gratuidad del producto y el continuo contacto con el cliente luego de la adquisición por primera vez del productos.

A diferencia de la cadena de valor física, en donde la empresa obtenía un margen a través del valor adicional al entregado por los demás participantes de la industria, denominado ventaja competitiva, y que se lograba a través de una oferta menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales; hoy la empresa entrega principalmente su producto gratis. Como explica el fundador de Etermax al diario Clarín, en 2015, la compañía entrega el 99% de los caso de forma gratuita el juego, mientras que la rentabilidad la obtienen a través de publicidad de terceros, que le pagan por esta, y que es mostrada a los usuarios finales mientras estos juegan³⁵. Entonces Etermax y el cliente final obtienen el mayor beneficio posible, ganando mutuamente.

Aquí se ve como la cadena de valor se transforma alrededor de la información, cuando se obtiene información de los clientes para segmentar sus gustos e

³⁵ Correa, L (2015). *Los secretos del argentino que conquistó el mundo con un juego*. Diario Clarín. Recuperado de: http://www.clarin.com/sociedad/preguntados-cavazzani-secretos-argentino_0_1333666680.html

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

intereses, para dirigir la publicidad de una forma efectiva y en forma de publicidad propiamente dicha, como el mensaje que es.

Adicionalmente, al ser un juego que la persona utiliza periódicamente, este proceso de generación de información y margen para la empresa es continuo, por lo que el ingreso de margen para la compañía se da con el uso del producto y no con la adquisición.

Por otro lado, como mencionaba anteriormente, tiene lugar el continuo contacto con el cliente final en la nueva cadena de valor virtual. Aquí, una vez que el usuario adquiere la aplicación, Etermax envía “actualizaciones” del producto periódicamente, con el fin de brindar una mejor experiencia al cliente. Estas actualizaciones pueden ser para mejorar el producto, agregar cosas novedosas o mejorar el diseño entre otras funciones. Esta mejora de la experiencia es automática, por lo que el cliente se beneficia sin tener que hacer nada que le lleve tiempo o dinero.

Esta búsqueda continua de mejorar la experiencia tiene como fin que el cliente continúe utilizando el producto y de esta forma la empresa puede continuar obteniendo beneficios a través de la publicidad. Aquí nuevamente se ve como el cliente obtiene mayor valor de forma constante y sin tener que hacer una nueva adquisición.

Adicionalmente, es importante destacar que en la cadena virtual de Etermax, al no haber intermediarios y todo los clientes del mundo poder tener acceso a ésta desde su casa, oficina o cualquier otro lugar, la aplicación tiene un ingreso diario de 22 millones de personas por día (Correa, 2015), generando una clara diferencia con cualquier punto de venta en Argentina³⁶. El alcance de la generación de valor de la empresa, a sus usuarios finales es inimaginable para un punto de venta de artículos físicos en cualquier lugar del mundo. En esta nueva cadena de valor, en donde el cliente toma especial relevancia en la generación de beneficio para la empresa y donde la creación de valor desde la

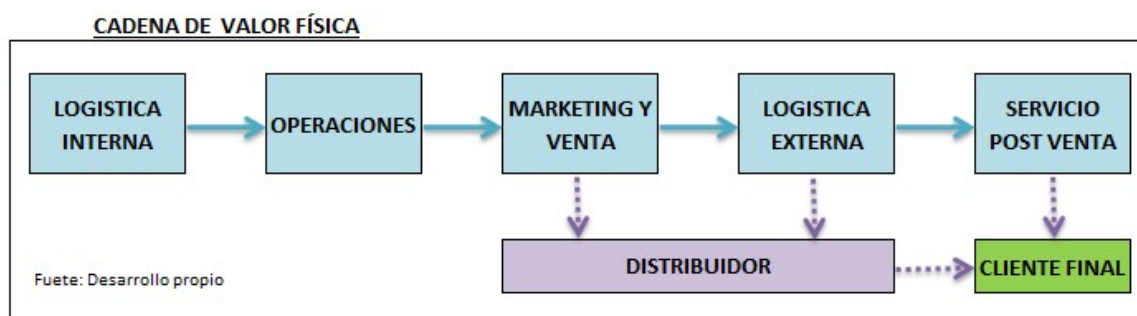
³⁶ Correa, L (2015). *Los secretos del argentino que conquistó el mundo con un juego*. Diario Clarín. Recuperado de: http://www.clarin.com/sociedad/preguntados-cavazzani-secretos-argentino_0_1333666680.html

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

empresa al cliente es continua, el cliente se centra en el medio de la cadena para que la información pueda fluir en todas las direcciones.

Con estas diferencias las cadenas de valor quedan diagramadas de la siguiente forma:



Cadena de valor física, en la que las fases celestes son dentro de la empresa, las líneas interacciones son de productos y servicios entre todos los participantes y el distribuidor y cliente final se encuentran fuera de la empresa en contacto con el final de la cadena.

CADENA DE VALOR VIRTUAL



Fuente: Desarrollo propio

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

La cadena de valor virtual en la que el cliente final es el centro de la interacción de productos, servicios e información y donde todas las partes están relacionadas en todos los sentidos.

Etermax es claramente un caso de una empresa Argentina que ha adaptado sus procesos al nuevo contexto global, sus servicios a las necesidades de las nuevas generaciones que buscan su mayor beneficio. En este caso, se ha plasmado dicho beneficio en la diversión sin costo económico, velocidad de respuesta y máxima satisfacción del cliente, todo esto logrado gracias a la utilización de las nuevas tecnologías, brindando soluciones a través del uso inteligente de la información.

Como se describió en el Marco Teórico, en el mundo ha habido un cambio generacional que ha impactado en la forma de concebir la vida, las necesidades, deseos, percepciones y que está siendo de influencia para generaciones anteriores que quieren ser parte de esta nueva forma de vivir la vida. En simultáneo, el cambio tecnológico ha permitido la masividad de la información, la expresión de todas las personas hacia el mundo y la inmediata comunicación y conocimiento. En conjunto, las organizaciones se han reinventado en este nuevo contexto con el fin de satisfacer a las nuevas generaciones de clientes, valiéndose de las nuevas herramientas, principalmente de la mano de la tecnología, pero también de otras como la logística internacional y las nuevas concepciones organizacionales sobre liderazgo, innovación, transformando la cadena de valor tradicional a una nueva en la que el eje es la información, no solo como un medio sino también como un fin y en la que el centro del sistema es el consumidor.

En el Marco Empírico, se puede distinguir como, al igual que en el resto del mundo, en la Argentina las nuevas generaciones de consumidores son el centro de la cadena de valor y que llevan la delantera en el uso de las tecnologías para las compras virtuales. Por esto, en la encuesta no hay ningún Millennials que no haya hecho compras por este medio y se destaca que el 83% de la muestra han preferido el medio digital debido a la comodidad, ya que pueden hacerlo desde su casa o trabajo. Adicionalmente, el 60% que busca evitar el tiempo de traslado y el 51% prefiere poder comparar precios diferentes

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

en negocios on-line, todos incentivos propios de los valores de la nueva generación, relacionados a las principales características de estos individuos como la felicidad presente, multitasking, conectividad y pleno acceso a la información y pensamiento no lineal. Debido a esto, es entendible que estos individuos esperen que la frecuencia de sus compras digitales aumente en el futuro.

Lo antes mencionado también se puede ver en la Argentina a través del caso Globant. En la cual los clientes internos de la empresa son principalmente Millennials y en donde se ha hecho uso de la tecnología para mantenerlos motivados acorde a las mismas necesidades mencionadas anteriormente, junto con su tendencia a la pluralidad, apertura al cambio y por ser colaborativos y abiertos. Aquí, no solo la empresa se reinventó utilizando las últimas tecnologías, sino que generó nuevas para las necesidades de la empresa y de sus clientes internos para maximizar el desempeño de la empresa en un contexto globalizado. Adicionalmente, la empresa generó un formato que le permite ser flexible y adaptarse a los cambios rápidos de su entorno.

Por último, en el caso Etermax, al igual que en el caso anterior y en el estudio de campo, podemos ver el auge del E-Commerce a través de la adquisición de un juego como Preguntados, al cual tienen acceso 22 millones de personas por día, en el mundo. También la preferencia de las nuevas generaciones que van influyendo mutuamente en las empresas, adaptando su cadena de valor entorno a la información con el fin de brindar soluciones completas, rápidas y precisas y en donde en el caso llega al extremo de ser automático el mantenimiento de la aplicación, en pos de estar en contacto con el cliente. En esta empresa, el producto es gratuito solo con el fin de estar en contacto y obtener el beneficio en la utilización, lo cual es totalmente opuesto a la cadena de valor tradicional.

4. CONCLUSIÓN

Como se puede distinguir en esta tesis, los factores que impulsan, en la actualidad, la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina son la tecnología, las nuevas generaciones de consumidores y la transformación empresarial.

El principal cambio tecnológico que ha tenido lugar y que hoy permite que las empresas de E-Commerce argentinas entreguen valor a sus clientes es internet. La misma ha sido la base para otras nuevas tecnologías como el chat en tiempo real, que se originó en 1988 y la mensajería instantánea en 2001. Esto, en la actualidad, permite una comunicación fluida entre clientes y la empresa, para las consultas comerciales, servicios post venta y reclamos, en las cuales las empresas han adaptado sus sistemas, departamentos de atención al cliente, habilidades y equipos para brindar este tipo de servicios a sus clientes.

Como se pudo distinguir en el estudio de campo, en la actualidad, las nuevas generaciones valoran principalmente esta comunicación fluida, ya que permite ahorrar tiempo y una mayor comodidad en la ejecución de las acciones comerciales por el medio digital. Y debido a esto, las empresas y la tecnología se han seguido desarrollando y continuamente generan novedades. Por ejemplo la tecnología digital, brinda sencillez y alta velocidad para comunicarse y generar y analizar información. Ésta, en conjunto con sistemas que permiten el trabajo en equipo, entre personas en diferentes lugares, y el alto valor que le dan las nuevas generaciones al trabajo en equipo y comunicación abierta, ha permitido el auge de la comunicación en ambos sentidos. Un ejemplo de lo mencionado es que la empresa Globant comienzan desarrollando códigos abiertos a través de comunidades, en internet, que luego las mismas personas pueden adaptar y utilizar acorde a sus propias necesidades. En este caso también se puede apreciar el valor que entrega la empresa a las nuevas generaciones al poder individualizar sus productos, como también la flexibilidad y adaptación de la compañía.

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Como el individuo pasa a ser el centro del sistema, en donde el individualismo comienza a tener especial relevancia, la empresa se adapta y se genera una nueva cadena de valor en la que la información es el medio y fin. Esta información es la principal herramienta que posee la empresa para conocer a su cliente “personalmente” y en donde, como se ve en el caso Etermax, de forma gratuita se entrega el producto solo con el fin de estar en contacto con el cliente, continuamente, y brindarle valor a través de la actualización de la aplicación, sin que el cliente lo solicite. Por otro lado, la rentabilidad es generada por la empresa mediante el uso de la aplicación, sin generar ningún perjuicio al cliente por esto, maximizando la sensación de felicidad para estos nuevos consumidores y motivándolos para fidelizarlos.

En este último caso, como en Globant, el cliente se encuentra en el centro de la cadena de valor de la empresa de E-Commerce, siendo utilizada la información como medio fin para generar valor.

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

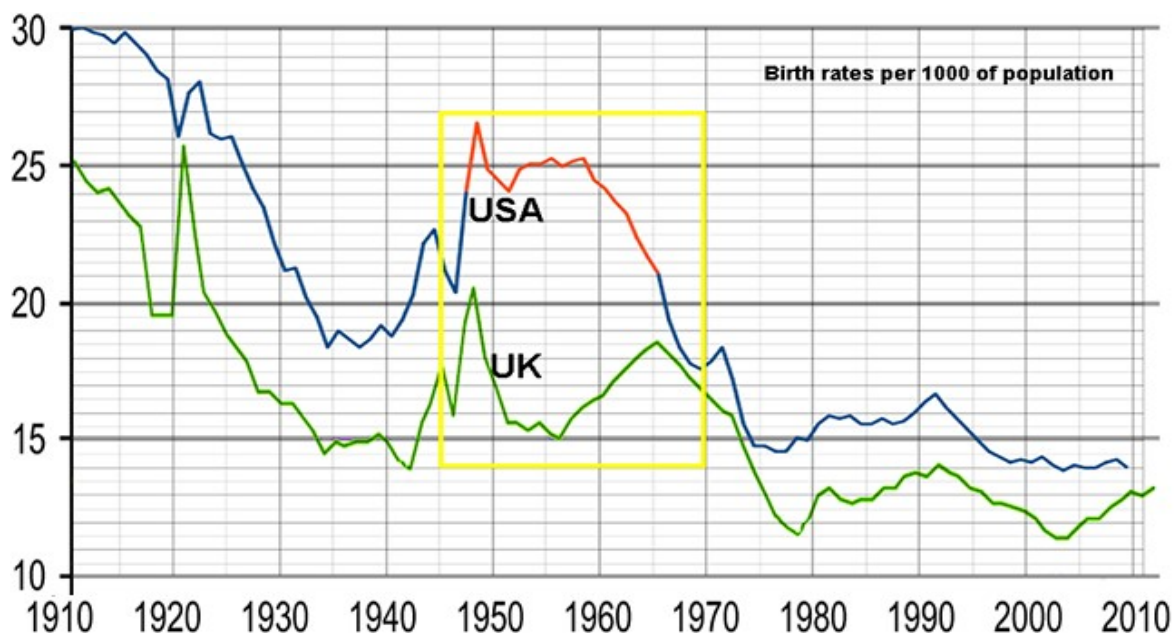
Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

ANEXOS

Gráfico 1

Logística Interna → Operaciones → Logística Externa → Marketing y Ventas → Servicio

Fuente: Flujo de información y de creación de producto – Desarrollo propio

Gráfico 2Fuente: El imperio de des (2015). Recuperado de: <https://elimperiodedes.wordpress.com/2015/12/13/los-baby-boomers-la-generacion-de-a-eterna-juventud/>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Gráfico 3

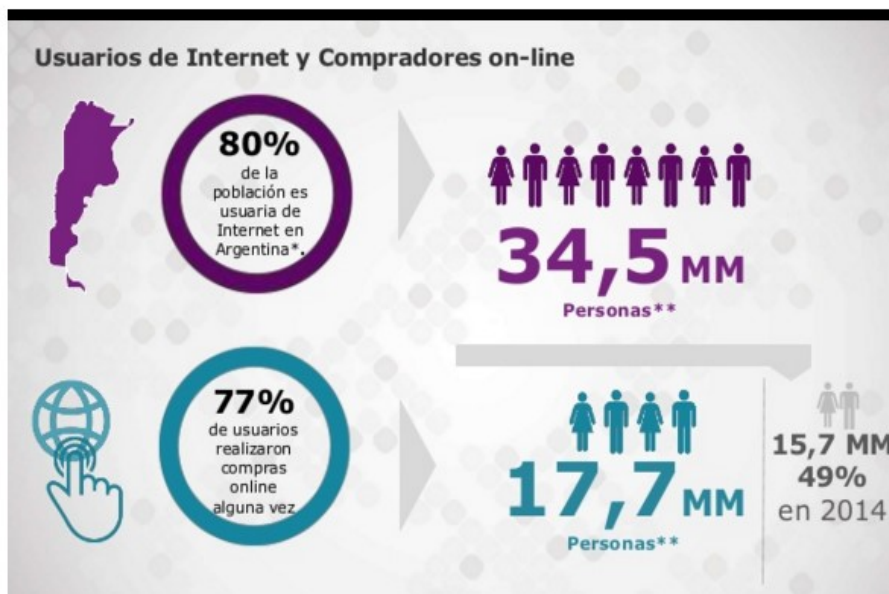
Resumen ejecutivo: Estudio anual de Comercio Electrónico 2015



Fuentes: Estudio Anual de Comercio electrónico 2015. CACE. Recuperado de: <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>

Gráfico 4

Resumen ejecutivo: Estudio anual de Comercio Electrónico 2015



Fuentes: Estudio Anual de Comercio electrónico 2015. CACE. Recuperado de: <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Imagen 1

Primeros teléfonos móviles.



Fuente: Informática Hoy, La historia del teléfono celular. (s.f) Recuperado de: <http://www.informatica-hoy.com.ar/telefonos-celulares/La-historia-del-Telefono-Celular.php>

Imagen 2



Fuente: Informática Hoy, La historia del teléfono celular. (s.f) Recuperado de: <http://www.informatica-hoy.com.ar/telefonos-celulares/La-historia-del-Telefono-Celular.php>

Imagen 3



Fuente: El imperio de des (2015). Recuperado de: <https://elimperiodedes.wordpress.com/2015/12/13/los-baby-boomers-la-generacion-de-a-eterna-juventud/>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Imagen 5

Hombre ___ Mujer ___

Edad:

1. Mayores de 52
2. Entre 51 y 35
3. Entre 34 y 17
4. Menor de 16

1) ¿Ha hecho alguna vez una transacción (consultas bancarias, compra de producto/servicio, etc.) a través de un medio digital como computadora, notebook, tablet, celular, etc.? Si /No

2) Solo en caso de respuesta afirmativa - ¿Qué lo incentivó a hacerlo, en lugar de llevarlo a cabo físicamente en un local? (puede elegir varias opciones):

1. Evitar el tiempo de traslado
2. Comodidad por hacerlo desde su casa/lugar de trabajo
3. Considera que hay mayor confidencialidad
4. Envío a domicilio de producto
5. Poder comparar precios en diferentes negocios on-line en el momento
6. Poder tener referencia de otros consumidores en el momento
7. Facilidad en forma de pago
8. Otro _____

3) Solo en caso de respuesta negativa ¿Qué lo incentiva a hacerlo físicamente en un local? (puede elegir varias opciones):

1. Estar/conocer al lugar de compra
2. Ver a la persona que lo atiende
3. Mayor confidencialidad
4. Entrega en mano del producto
5. No informar datos privados, como número de tarjeta de crédito, en un espacio virtual
6. Facilidad en forma de pago
7. Verificar calidad y otros atributos del producto/servicio antes de la compra
8. Se siente más seguro
9. Otro _____

4) ¿Cada cuánto hace una transacción por un medio virtual?

1. 2 veces por semana
2. 1 vez por semana
3. cada 15 días
4. 1 vez por mes
5. cada 3 meses
6. más de cada 3 meses

5) ¿Considera que utilizará este medio con mayor frecuencia en el futuro?

1. No
2. Quizás
3. Probablemente
4. Sí
5. No sabe/No contesta

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Macmillan

Laudon, K & Travel, C. (2013). *E-Commerce 2014*. New York: Prentice Hall.

David Meerman Scott. (2013). *The New Rules of Marketing & PR*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Carter, S. (2012). *Get Bold*. Indiana: Pearson.

IBM Corporation. (2011). *Comercio Inteligente. Redefiniendo la cadena de valor en la era del cliente*. Estados Unidos: IBM Corporation.

Lambin, J (1991). *Marketing Estratégico*. Ed. Mc Graw Hill.

Kotler, P & Keller, K (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler, P (2001). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación p. 176

Robbins, S & Coulter, M (2005) *Administración*. México: Pearson Educación

Foro de Economía Digital, Global Business School (2014) *Informe de Evolución y Perspectivas eCommerce 2015*.

González, J M (2013). *El comercio electrónico creció un 44% en Argentina y ya son 10 millones de argentinos los que compran por internet*. Recuperado de: <http://www.cace.org.ar/novedades/el-comercio-electronico-crecio-un-44-en-argentina-y-ya-son-10-millones-los-argentinos-que-compran-por-internet>

Hendrix, S (2013). *Las generaciones a la hora de comprar casa*, de Revista Forbes Mexico, 12-2014. Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/las-generaciones-a-la-hora-de-comprar-casa/>

Informática Hoy (s.f) *La historia del teléfono celular*. Recuperado de: <http://www.informatica-hoy.com.ar/telefonos-celulares/La-historia-del-Telefono-Celular.php>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Quispe Ortega, L. (2011) *De la web 1.0 a la web 4.0*. Recuperado de: <http://www.consultora-devian.net/inicio/noticias/52-de-la-web-10-a-la-web-40>

Villatoro, F (2009) *Y el 29 de octubre de 1969 nació internet*. Recuperado de : <http://francis.naukas.com/2009/10/28/y-el-29-de-octubre-de-1969-nacio-internet/>

Maturana, J (2009) *Historia de internet 1980-1989*. Recuperado de : http://www.muycomputer.com/2009/11/17/actualidadespecialeshistoria-de-internet-1980-1989_we9erk2xxdcpdteyuscxd7ij77wrmt-o6-qkskpcai4aobzo1d4ecbweqit9h4i

Molina, J (2011) *Los cambios culturales provocados por el software social*, Revista Luchnos, N°7. Recuperado de: http://www.fgcsic.es/lychnos/es_ES/articulos/los_cambios_culturales_provocados_por_el_software_social

El imperio de Des (2015). *Los baby boomers la generación de la eterna juventud*. Recuperado de: <https://elimperiodedes.wordpress.com/2015/12/13/los-baby-boomers-la-generacion-de-a-eterna-juventud/>

Mesa Editorial Merca 2.0 (2013) *Conocé las características de los Baby Boomers*. Revista Merca 2.0. Recuperado de: <http://www.merca20.com/conoce-las-caracteristicas-de-los-baby-boomers/>

Litvinoff, N (2015) *Ganar dinero y ahorrar cambiaron drásticamente en los últimos años*. Revista La Nación. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1814072-ganar-dinero-y-ahorrar-cambiaron-drasticamente-en-los-ultimos-anos>

Ramirez Velazco, A (2012) *La globalización y el impacto en el mundo empresarial*. Revista America economía. Recuperado de: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-globalizacion-y-el-impacto-en-el-mundo-empresarial>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Villegas, E (1982). *Empresa y socialismo en la década de los 80*. Revista El Pais. Recuperado de: http://elpais.com/diario/1982/12/10/economia/408322808_850215.html

Baynote(s.f.). *World According E-Commerce*. Recuperado de: <http://www.baynote.com/infographic/infographics-world-according-to-ecommerce/>

Merino, P. (2015). *Las 5 tendencias del mundo de los juegos online*. Revista E-Commerce News. Recuperado de: <http://ecommerce-news.es/servicios/metodos-de-pago/las-5-tendencias-del-mundo-de-los-juegos-online-29536.html>

Correa, L (2015). *Los secretos del argentino que conquistó el mundo con un juego*. Diario Clarín. Recuperado de: http://www.clarin.com/sociedad/preguntados-cavazzani-secretos-argentino_0_1333666680.html

Balbi, M (2016). *Las claves del éxito de Preguntados*. Revista Infobae. Recuperado de: <http://www.infobae.com/2016/03/31/1801025-las-claves-del-exito-preguntados>

Harvard College (2010), *Los Grobo: ¿El futuro de la agricultura?* Recuperado de: <http://www.losgrobo.com.ar/sala-de-prensa/casos-los-grobo.html>

Ayala Ramirez, C. (2001). Diez Entornos básicos en torno a los medios de comunicación.

Mora J (2012). Medios interactivos y cultura digital: Alfabetización hipermedia en Perú y Bolivia. Revista Científica de Educación.p. 139-159

Bhatt G & Emdad A (2001). *An analysis of the virtual value chain in electronic commerce*. Logistical information management.p 78-84 .MCB University Press.

Sculpteo(2016), Imagen recuperada de: <http://www.sculpteo.com/es/>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

leaes, G(2014)*El desafío de entender a la "generación Y"*. Diario La Nación. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1661962-el-desafio-de-entender-a-la-generacion-y>

Rivas, G (s.f). *De Consumidor a Prosumidor en el Mundo Digital*. Recuperado de: <http://marketing.es/de-consumidor-a-prosumidor-en-el-mundo-digital/>

Salas Rosas, R (2014) *La historia del E-Commerce*. Revista Cultura Colectiva. Recuperado de: <http://culturacolectiva.com/la-historia-del-E-Commerce/>

Glow, Globant's Smart Staffing Tool, Wins Infoworld 100 Award And Is Named One Of The Top It Projects Of 2009 (2009) Globant, San Francisco USA. Recuperado de: <https://www.globant.com/new/glow-globants-smart-staffing-tool-wins-infoworld-100-award-and-named-one-top-it-projects-2009>

De Nale rebecca (2016).*U.S.Census Bureau News*. Recuperado de: https://www.census.gov/retail/mrts/www/data/pdf/ec_current.pdf

Presentación- Estudio Anual de Comercio Electrónico 2015 (2016). Recuperado de: http://www.slideshare.net/cacearg/presentacin-estudio-anual-de-comercio-electrnico-2015?utm_source=slideshow02&utm_medium=ssemail&utm_campaign=share_slideshow_loggedout

Tom Peters, *The circle of Innovation*, 1997. New York, Editorial: Vintage Books

John Hagel III, John Seely Brown, Maggie Wooll & Andrew de Maar, *Transforming the stages of value delivery* (2016) Recuperado de: <http://dupress.com/articles/disruptive-strategy-value-chain-models/>

Sajid Sharif, *Value Chain Innovation in E-Commerce* (2012) Recuperado de: <http://yourstory.com/2012/08/value-chain-innovation-in-ecommerce/>

Vacas S, García O, Palao, J y Rojo, P (S.f), *Innovación tecnológica en las empresas*, Cap 4. Recuperado de: <http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/4%20-Influencia%20de%20la%20tecnolog%EDA%20en%20el%20entorno.pdf>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA- MBA

Factores que impulsan la adaptación de la Cadena de Valor, en empresas de E-Commerce en Argentina

Marina Moguillansky (2011) *Globalización, cultura y sociedad. Cambio cultural, géneros discursivos y estructuras del sentir*. Revista Andamios, num 17

Espinosa Roberto (2012), *¿Por qué utilizar estrategias de Cross-selling?*, Revista Puro Marketing. Recuperado de: <http://www.puromarketing.com/13/12324/utilizar-estrategias-cross-selling.html>

Angelica Zamora (2015), *Las 5 tendencias de RSE para el 2016*, Revista Summa. Recuperado de: <http://www.revistasumma.com/las-cinco-tendencias-de-rse-del-2016/>

Carla Zorzini (2016) *50 Unbeatable Ecommerce Marketing Tips for 2016*. Revista E-Commerce Platforms Recuperado de: <http://ecommerce-platforms.com/articles/50-unbeatable-ecommerce-marketing-tips>