

## IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE COMERCIO ELECTRÓNICO EN PYMES

Mohamad, Jorge Alejandro; Álvaro, Marco Nicolás; Amodio, Joaquín; Bovari, Giuliano Germán; Colli, Carlos Lautaro

Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias, Universidad Católica Argentina  
[alejandro\\_mohamad@uca.edu.ar](mailto:alejandro_mohamad@uca.edu.ar)

### RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar los impactos de las variables económicas, culturales y estratégicas que se evidencian entre PYMEs que usan comercio electrónico desde su concepción, las que lo aplicaron en algún momento de sus operaciones, y las que nunca lo utilizaron; así como también explicar los principales motivos por los que muchos negocios aún no hacen uso de este tipo de herramientas. Se llevó a cabo a través de un trabajo de campo en base a una encuesta cuyo propósito fue recopilar información acerca de variables de tipo estratégicas, económicas y culturales. Se obtuvo una muestra de 54 unidades de análisis compuestas por distintas empresas con rubros, tamaños y localizaciones variadas. Como resultado del trabajo, se formularon conclusiones sobre diferencias en materia de culturas organizacionales y estrategias de negocio entre las PYMEs que cuentan, y las que no cuentan con comercio electrónico. Además, se determinaron los impactos económicos que tuvo la implementación del comercio electrónico en los encuestados que lo utilizan.

**Palabras Claves:** Comercio electrónico; Gestión de PyMEs; Estrategia

### ABSTRACT

This paper aims to study the economics, cultural and strategic impacts in SME (Small and Medium Enterprise) using e-commerce from their beginnings, as strategic change or never used. It was carried out through field work based on a survey whose purpose was to collect information about strategic, economic and cultural variables. The research was made applying a survey model on a sample of 54 SME, which covered different types and sizes. As results, conclusions are made about the difference of how organizational culture and strategy impact in business over SME that apply e-commerce, and those that do not apply it. Besides, economics impacts are presented over those SME that effectively apply e-commerce.

**Keywords:** E-commerce; SME management; Strategy

## 1. INTRODUCCIÓN

Debido al crecimiento que se observa en los últimos cinco años, y sobre todo manifestado a causa de la pandemia Covid-19, consideramos relevante estudiar y analizar la vigencia de un mercado donde el comercio electrónico tiene el potencial de consolidarse como parte cada vez más fundamental del negocio. Es habitual identificar en tiempos actuales la existencia de empresas e individuos que operan de forma muy diferenciada entre sí dentro del mismo rubro (Cámara Argentina de Comercio Electrónico CACE, 2022).

Esta modalidad de comercialización encuentra clientes tanto a través del mundo físico como online, el cual le permite participar en búsquedas profundas que realizan los clientes tanto por zona geográfica, tipos de producto, características, calidad de producto, medios de pago, horarios de atención y más. A su vez, tiene la capacidad de ampliar su región de ventas, ya que tiene la posibilidad de promoción en otras regiones del país y realizar envíos a clientes que quizás, sin el acceso a las plataformas online, no podrían haber conocido a la empresa y sus productos o servicios.

Esta situación nos lleva a plantearnos como objetivo investigar hasta qué punto se benefician las PyMEs tras implementar los nuevos canales de ventas online, y sus impactos desde las perspectivas económicas, estratégicas y culturales. Económicas, en cuanto a tamaño de inversión y aumentos de costos; estratégicas, sobre problemáticas nuevas relacionadas a la adaptación y cambios en el producto, grado de focalización de la organización en el cliente y competitividad; y culturales, respecto a la necesidad de personal y capacitación, a la toma de decisiones relacionadas a la gestión de este nuevo canal, adaptación a las exigencias online desde presentación del producto, descripciones y comercialización en línea y la calidad percibida.

## 2. EL COMERCIO ELECTRÓNICO

El concepto de comercio electrónico, o e-commerce, puede ser abordado desde diferentes definiciones teóricas, y además va evolucionando a medida en que la transformación digital de los negocios se actualiza con la tecnología y los comportamientos de los nuevos clientes.

Una aproximación muy general es entenderlo como como la producción, publicidad, venta y distribución de productos a través de las redes informáticas y de telecomunicaciones; también como la herramienta mediante la que se efectúan transacciones comerciales habilitadas de manera digital entre organizaciones e individuos, refiriéndose a transacciones digitales vía Internet. En este trabajo vamos a entender como comercio electrónico el uso de una herramienta que permita a un negocio involucrar en alguna etapa del proceso de venta a la Internet como intermediario entre el vendedor y el comprador, aplicándose a negocios B2B y B2C (Rojas, 2023).

### 2.1. Proceso de Comercio Electrónico y sus Etapas

Vamos a describir un proceso general que pueden aplicar las Pymes en su implementación de esta herramienta de e-commerce. A continuación, la Figura 1 describe este proceso general.

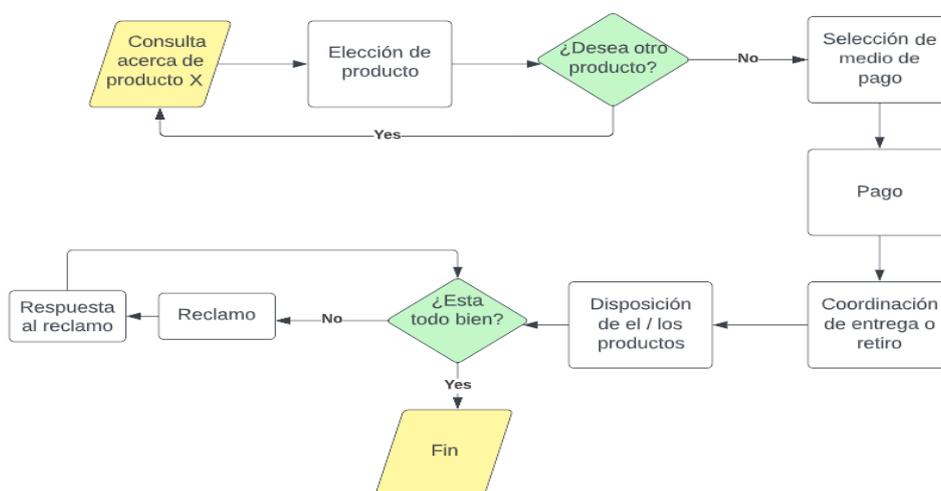


Figura 1 Diagrama de flujo de una compra a través de la web

## Etapas:

Inicial – Consulta acerca de Producto X: El potencial comprador realiza una búsqueda en un sitio web Y acerca de un producto X por el cual desea obtener información.

Etapa 1 – Elección de Producto: El potencial comprador se decide por un producto determinado y desea comprarlo. Esto puede ser simplemente hacer un clic en el artículo, o comunicarle de forma escrita u oral al vendedor qué producto desea. En caso de desear más de uno, se repite el proceso de esta etapa hasta no desear otro producto.

Etapa 2 – Registro de información del cliente: La herramienta digital requiere que se ingrese información personal para poder concretar una compra. Entre ellos, puede crear una cuenta al cliente con una dirección de mail, teléfono y/o red social, los cuales serán utilizados para mantener contacto posteriormente. El comprador decide cual es la forma de pago con la cual va a abonar la compra.

Etapa 3 – Pago: Se efectúa el Pago de acuerdo con la modalidad seleccionada.

Etapa 4 – Coordinación de Entrega o Retiro: El comprador establece dónde y cuándo desea recibir, o retirar, la compra realizada. Esto puede ser simplemente clickear las opciones (fecha, dirección, horarios, costos), o hablarlo con el vendedor.

Etapa 5 – Disposición del Producto: El comprador obtiene efectivamente el producto.

Etapa 6 – Reclamo: El comprador decide elevar una queja acerca de lo que considera un error o defecto en su compra. Puede realizarlo mediante el sitio web en donde realizó la compra, si es que está la posibilidad, o deberá comunicarse por otra vía con el vendedor que no sea virtual.

Etapa 7 – Respuesta al reclamo: El vendedor le comunica al comprador cómo va a resolver su reclamo, esto puede desembocar en una interacción física, o puede darse por los medios virtuales.

## 2.2. Niveles de aplicación del Comercio Electrónico

Vamos a hacer una primera clasificación de los niveles de aplicación del comercio electrónico en función de la necesidad de intervención humana. Con este criterio, consideramos 3 niveles:

Nulo: Se necesita una total disposición humana por parte del vendedor, donde debe, en toda ocasión, realizarse la acción de forma presencial.

Bajo: Se necesita disposición humana por parte del vendedor, pero la resolución de la acción puede resolverse de forma virtual.

Alto: No se necesita disposición humana por parte del vendedor, es un proceso totalmente automatizado.

## 2.3. Hitos del Comercio Electrónico en Argentina

El comercio electrónico surge en Argentina casi tan pronto como surge la Internet en toda Hispanoamérica. En 1999, tienen lugar dos acontecimientos fundamentales en la historia del e-commerce en nuestro país: la creación de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), y el nacimiento de Mercado Libre, que surge como sitio de subastas por internet. Ambos sucesos se dan cuando aún se utilizaban plataformas de Windows 98.

En los años posteriores, las mejoras del sistema de telecomunicaciones argentino consolidaron importantes progresos. Estas circunstancias (sumándose, obviamente, el impulso brindado por las redes sociales) dieron lugar a un crecimiento exponencial de ventas y servicios web (Cámara Argentina de Comercio Electrónico CACE, 2023) (iPROUP, 2023).

El surgimiento del smartphone también afectó enormemente a este tipo de comercio en la Argentina, con estos, pronto surgieron aplicaciones como Pedidos Ya, que resultaron ser para muchos el primer contacto con las compras por vía online.

## 3. TRABAJO DE CAMPO

En este punto vamos a describir el desarrollo del trabajo de campo llevado a cabo durante la investigación, para después arribar a las conclusiones.

Primeramente, se adoptó como población, de la cual se extraería la muestra, a todas las Pymes del área geográfica AMBA. Dentro de esa población, se seleccionó una muestra no probabilística de 100

empresas de diferentes rubros industriales, comerciales y de servicios, distribuidas geográficamente en CABA, Zonas Norte, Oeste y Sur del Gran Buenos Aires. De las 100 empresas encuestadas, se obtuvieron 54 respuestas.

La herramienta aplicada para realizar el trabajo de campo fue una Encuesta en Google Forms, la cual fue enviada a cada uno de los encuestados, con una explicación detallada de los objetivos. No solo se basaba en preguntas cerradas con opciones múltiples de respuesta, sino que se le dio el espacio para que comenten su experiencia.

En cuanto a la encuesta, fue diseñada en 7 secciones, que fueron las siguientes:

Sección 1: Preguntas generales sobre la empresa

Sección 2: Utilizan e-commerce

Sección 3: Aquellos que tienen e-commerce, pero lo han implementado con el paso del tiempo

Sección 4: Aquellos que siempre han tenido e-commerce

Sección 5: No utilizan e-commerce

Sección 6: Aquellos que nunca han tenido e-commerce

Sección 7: Aquellos que han tenido e-commerce, pero que han dejado de utilizarlo

La Figura 2 muestra gráficamente el desglose de las secciones aplicadas en la encuesta.

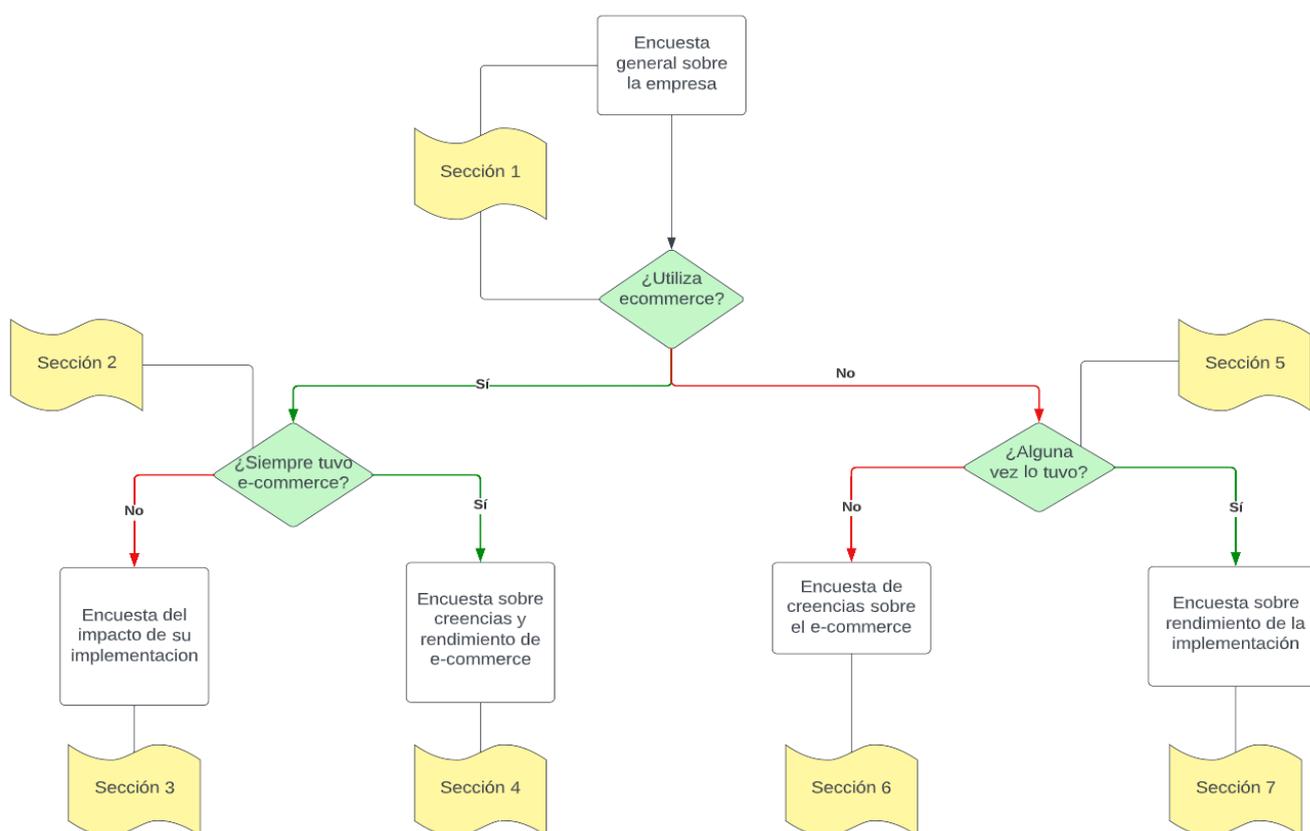


Figura 2 Diagramación de las Secciones de la Encuesta aplicada

En cuanto a las variables a analizar, comenzamos con variables simples de los encuestados tales como su edad, su nivel de formación educativa, el uso que le dan a las redes sociales en su vida, el tamaño de su empresa, o si vende productos o servicios.

Luego se establecen tres grandes segmentos en donde se presentan variables estratégicas, variables económicas y variables culturales.

En las variables estratégicas se buscaba ver cómo es su enfoque en el cliente, cómo reaccionan frente a la competitividad, y cómo fue su ampliación geográfica en ventas, y la comparación de estas en forma física y online.

En las variables económicas se puso el foco en costos, tasas de retorno de inversión, utilidades, comparaciones de utilidades.

En las variables culturales se busca observar cómo son las visiones que se tienen respecto al e-commerce, o respecto a la capacitación del personal en este tema.

Variables aplicadas en el análisis y formuladas en la encuesta:

#### 1. Generales:

- Perfil general de los encuestados
- Grado de implementación de e-commerce

#### 2. Variables estratégicas:

##### 2.1. Impacto en ventas:

- Ventas netas
- Local físico vs. tienda online
- Ampliación geográfica

##### 2.2. Impacto en competitividad:

- Empresas que implementaron e-commerce
- Empresas que no implementaron e-commerce

##### 2.3 Enfoque en el cliente

#### 3. Variables económicas:

##### 3.1. Percepción sobre la Inversión

##### 3.2. Retorno de la inversión de empresas que la inversión resultó significativa:

- Evolución de costos
- Resultados en ventas
- Utilidad de la herramienta para toma de decisiones

##### 3.3. Retorno de la inversión de empresas que la inversión resultó regular a insignificante:

- Evolución de costos
- Resultados en ventas
- Utilidad de la herramienta para la toma de decisiones

#### 4. Variables culturales:

##### 4.1. Creencias y razones por las cuales no se implementa e-commerce:

- Análisis de razones de no implementar e-commerce
- Creencias sobre posibles resultados de implementar e-commerce a futuro
- Nivel de confianza hacia el mundo digital

##### 4.2. Capacitaciones:

- Postura frente a capacitaciones de empresas que implementaron e-commerce:
  - . Directivo/Dueño por debajo de los 45 años
  - . Directivo/Dueño por sobre los 45 años
- Creencias sobre capacitaciones en torno a e-commerce para empresas que no lo implementaron

#### 4. RESULTADOS OBTENIDOS

Habiendo recopilado las respuestas de las encuestas, pasaremos a describir los resultados obtenidos, para enunciar en el punto siguiente nuestras conclusiones del trabajo de campo.

Características generales de las empresas relevadas:

En la Figura 3 se observa el tipo de propuesta de valor y su ubicación en la cadena de suministro:

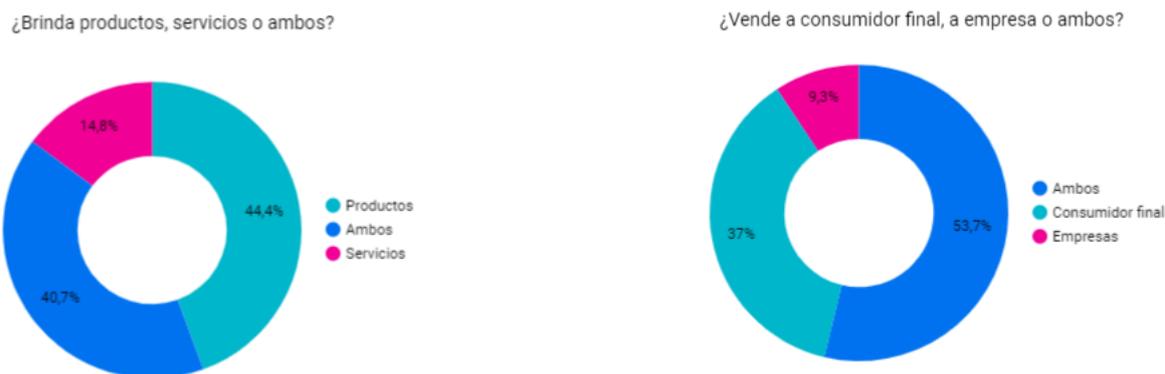


Figura 3 Características de las empresas relevadas

De las 54 empresas que respondieron a la encuesta, 27 implementan e-commerce, y 27 nunca lo implementaron. De todos los encuestados, nadie contestó que tuvo comercio electrónico y dejó de implementarlo.

En la Figura 4 observamos el grado de avance en la implementación.

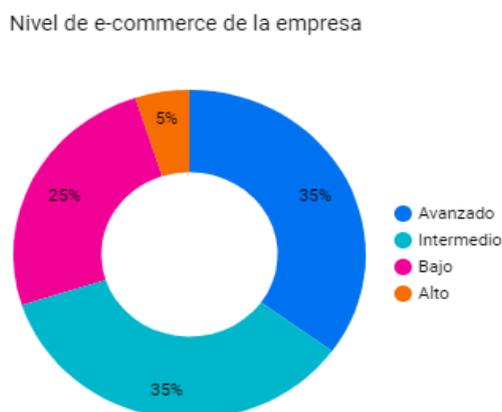


Figura 4 Grado de implementación de e-commerce

Variables Estratégicas:

Impacto sobre las Ventas de aquellas empresas que implementan comercio electrónico:

Se muestra en la Figura 5.

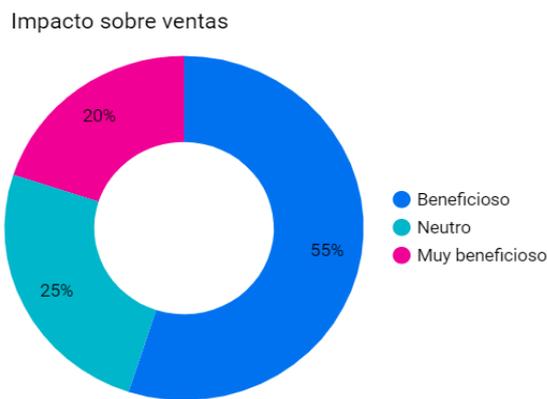


Figura 5 Impacto sobre Ventas en empresas que implementan e-commerce

Local Físico vs. Tienda Online:

La Figura 6 muestra la distribución de ventas entre local físico y online de encuestados que tienen e-commerce.

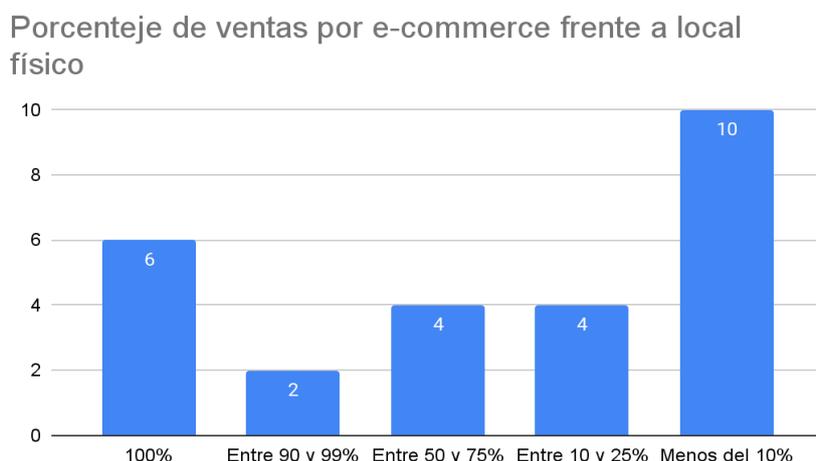


Figura 6 Distribución de ventas entre local físico y online de encuestados que tienen e-commerce

Aquellos que contestaron 100% son todas empresas que siempre tuvieron e-commerce. En la categoría “Entre 90 a 99%” se observa a un encuestado que siempre tuvo e-commerce y que abrió un local físico posteriormente. Se puede decir que aquellos que siempre tuvieron e-commerce, en su mayoría, no vieron la necesidad de abrir una tienda física.

Comentarios que apoyan de los encuestados:

“Cambié mi negocio, antes tenía que ir puerta a puerta a preguntar, ahora con el WhatsApp pregunto desde mi casa y voy al que me pide”

“Amplía la visibilidad general del comercio y nos posiciona positivamente en la mente del consumidor”

“Es como tener otra sucursal”

“Es una herramienta útil para difundir el servicio y captar nuevos clientes”

“Abre un nuevo nicho de clientes”

“Es vital para mi modelo de negocio, pudiendo llegar a distintas partes del país y otros de Latinoamérica”

“El e-commerce me permite poder mostrar los productos, tener mayor alcance a través de las publicidades que te brinda y poder centralizar las ventas”

**Impacto en la Competitividad:**

Empresas que implementan e-commerce: En la Figura 7 se observa que solo el 28,6% no cree que sin e-commerce no podría competir.

¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación? "Hoy en día, sin e-commerce no podría competir en mi rubro."

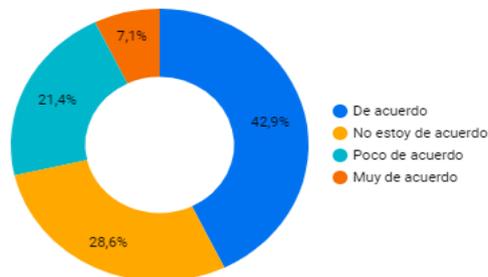


Figura 7 Percepción de competitividad en empresas que implementan e-commerce

Empresas que no implementan e-commerce: En la Figura 8 se muestra que el 73,1% de las empresas que no implementan e-commerce está muy de acuerdo con que esta herramienta transforma el rubro en más competitivo.

¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación? "Tras el surgimiento del comercio electrónico, el rubro en el cual comercio se ha vuelto más competitivo" C

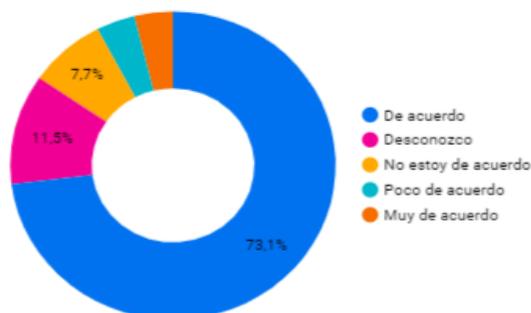


Figura 8 Percepción de competitividad en empresas que no implementan e-commerce

Enfoque al Cliente en empresas que implementan comercio electrónico: Se muestra en la Figura 9 como el 50% de los encuestados percibe la transformación de su negocio hacia la centralización en el cliente.

¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación? "Tras implementar e-commerce, mi empresa se tornó más centrada en el cliente?"

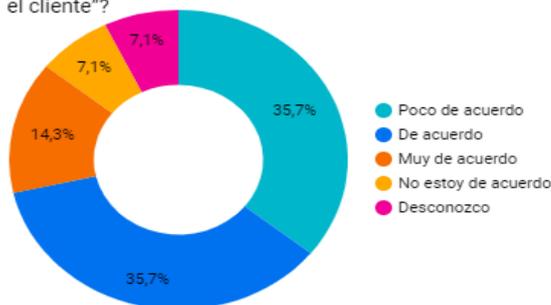


Figura 9 Percepción sobre el cambio hacia el Enfoque al Cliente de empresas que implementan e-commerce

Variables Económicas:

Percepción sobre la Inversión: La Figura 10 nos muestra que quienes implementan e-commerce, en general, no lo perciben como una inversión demasiado significativa.

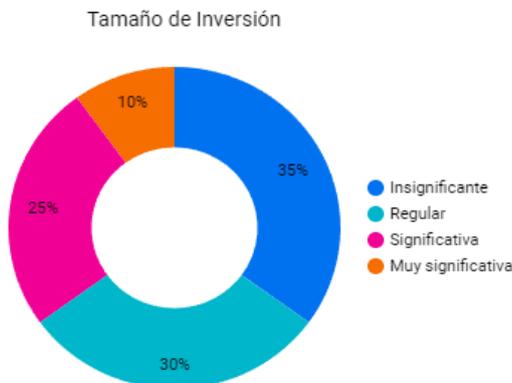


Figura 10 Percepción acerca del tamaño de la Inversión en implementar e-commerce

Resultados sobre las Ventas en empresas que la inversión resultó significativa: Tal como se muestra en la Figura 11, estas empresas reportan un impacto positivo.

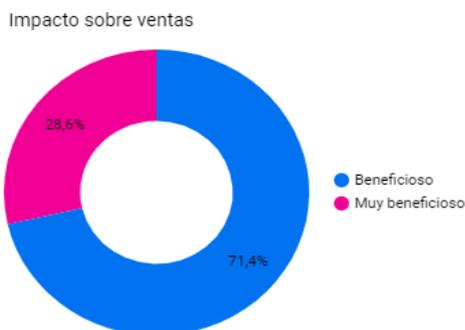


Figura 11 Impacto en Ventas en empresas cuya inversión resultó significativa

Resultados sobre las Ventas en empresas que la inversión resultó regular o insignificante: La Figura 12 muestra que para este segmento la implementación de e-commerce también fue beneficiosa en las ventas.

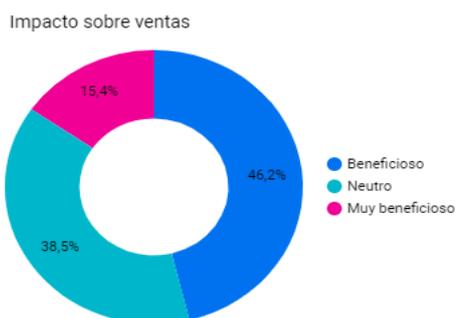


Figura 12 Impacto en Ventas en empresas cuya inversión resultó insignificante

Utilidad de la herramienta para la toma de decisiones: Ambos segmentos –Inversión significativa e Inversión insignificante- coinciden en la utilidad e importancia de las métricas y la información brindada por las herramientas de e-commerce.

**Variables Culturales:**

Creencias y razones por las cuales no implementa e-commerce: La Figura 13 nos muestra el relevamiento respecto a esta cuestión.



Figura 13 Creencias y razones por las cuales no implementa e-commerce

**Comentarios recopilados:**

*“La situación actual de inestabilidad económica y social del país, además de la situación particular de las importaciones de tecnología, no contribuyen para lograr implementar el e-commerce en nuestra empresa”*

*“Es complicado el tema del e-commerce hoy en día con la variable de precios que hay hoy en día”*

*“No entiendo bien qué comprende el comercio electrónico, y tampoco me llevo muy bien con la tecnología si no están mis hijos para ayudarme”*

Creencias sobre posibles resultados de implementar e-commerce a futuro: Mostramos los resultados en la Figura 14.

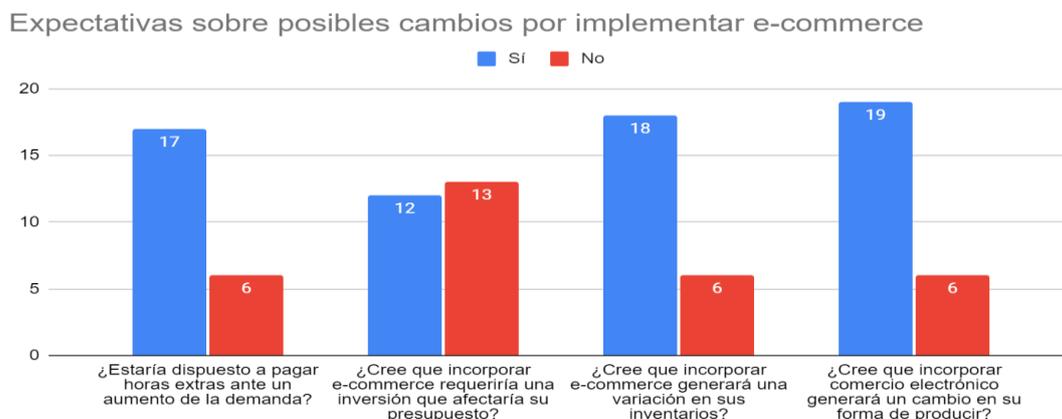


Figura 14 Creencias sobre posibles resultados de implementar e-commerce a futuro

Capacitaciones:

Creencias sobre capacitaciones en torno a e-commerce para empresas que no lo implementaron:

¿Cree que sus empleados están capacitados para vender por e-commerce? C

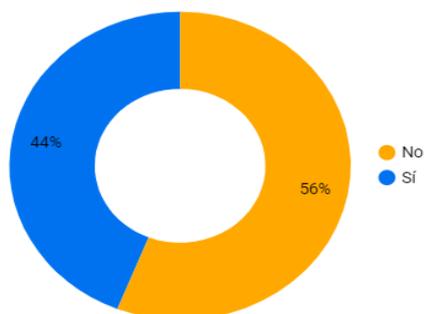


Figura 15 Creencias sobre capacitaciones en torno a e-commerce para empresas que no lo implementaron

¿Estarían dispuestos a capacitarlos? C

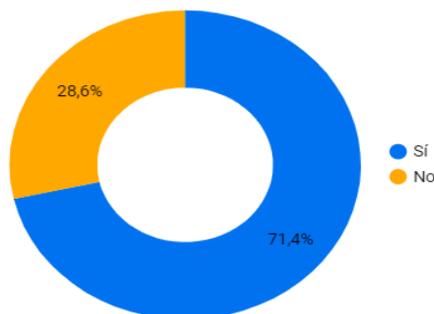


Figura 16 Disposición a Capacitar a su personal

Podemos observar que, si bien el 56% de las empresas que no implementaron e-commerce considera que su personal no está capacitado para enfrentar este desafío –Figura 15-, el 71,4% de éstas, están dispuestas a capacitarlos –Figura 16-.

## 5. CONCLUSIONES

Como observamos, una vez implementado, el e-commerce suele causar grandes impactos en las estrategias, la cultura, y en la economía de la empresa.

Las conclusiones más importantes a las que arribamos a través del análisis son:

1. La mayoría de las PyMEs consideran que sus rubros se ven dotados de una mayor competitividad debido al comercio electrónico.
2. Las empresas que realizan operaciones con e-commerce suelen adoptar una estrategia más centrada en el cliente.
3. Las organizaciones que utilizan comercio electrónico resultan percibirse más competitivas en sus respectivos rubros, muchas reportando extensiones de cartera, utilización de nuevas métricas relevantes y alcances a nuevos mercados debido a la aplicación de estas herramientas.

4. Las PyMEs suelen ver un retorno de la inversión de implementar e-commerce netamente positivo al compararla con los impactos que han tenido lugar en sus ventas y costos.
5. Ninguna de las empresas en nuestro análisis, da marcha atrás en la decisión de emplear comercio electrónico.
6. La falta de información sobre e-commerce y las formas que existen de llevarlo a cabo en cada empresa es la principal limitante que encuentran las PyMEs a la hora de implementarlo.
7. Si bien puede haber una creencia en las PyMEs acerca de que su personal no está capacitado para implementar e-commerce, estas empresas están dispuestas a capacitar al personal.

Invitamos a otros investigadores a expandir estos conocimientos desarrollando estudios sobre las oportunidades que otorga el entendimiento por parte de las empresas del e-commerce, y la importancia tanto de la capacidad del personal de llevarlo a cabo con eficacia como de actualizarlo frecuentemente.

#### 4. REFERENCIAS

##### BIBLIOGRAFÍA

- Cámara Argentina de Comercio Electrónico CACE. (15 de Marzo de 2022). *Cámara Argentina de Comercio Electrónico CACE*. Obtenido de <https://cace.org.ar/prensa/el-comercio-electronico-crecio-un-68-y-supero-los-15-billones-de-pesos-en-ventas-en-2021/>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico CACE. (2023). *Cámara Argentina de Comercio Electrónico CACE*. Obtenido de <https://cace.org.ar/archivo-de-informes/>
- iPROUP. (11 de Septiembre de 2023). *IPROUP*. Obtenido de <https://www.iproup.com/economia-digital/27512-argentina-el-pais-que-mas-crecio-en-venta-online-a-nivel-mundial>
- Rojas, K. (Agosto de 2023). *Tiendanube*. Obtenido de <https://www.tiendanube.com/blog/ecommerce-argentina/>