



TESIS DE MAESTRÍA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS

**Título:**

**“Adaptación de estructuras organizacionales  
funcionales a virtuales. Caso de estudio:  
agencia de marketing digital”**

Autor: Marina C. De Giobbi  
Directora de Tesis: Dra. María Isabel Pariani

Buenos Aires – Julio de 2022

## **Dedicatoria**

Quisiera dedicar este trabajo a mi esposo por su amor incondicional. A mis padres porque gracias a ellos accedí a la educación que me permitió llegar al momento en que escribiera esta tesis de maestría.

En especial agradezco la paciencia y cariño de mi directora de tesis María Isabel por las interminables madrugadas releando estas líneas para orientarme y por la motivación constante para que no baje los brazos a lo largo de la investigación.

## Tabla de contenidos

<b>Dedicatoria</b>	<b>2</b>
<b>Índice de figuras</b>	<b>5</b>
<b>Índice de Tablas</b>	<b>5</b>
<b>Lista de abreviaciones</b>	<b>6</b>
<b>Resumen</b>	<b>8</b>
<b>Palabras clave</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Introducción</b>	<b>9</b>
<b>1.2 El Problema</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Alcance</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Aspectos distintivos del estudio.</b>	<b>17</b>
<b>1.5 Hipótesis</b>	<b>18</b>
<b>1.6 Objetivos de la investigación</b>	<b>18</b>
<b>1.7 Metodología</b>	<b>19</b>
1.7.1 Enfoque de la investigación.....	19
1.7.2 Tipo de investigación .....	19
1.7.3 Diseño de investigación.....	20
1.7.4 Población y muestra .....	20
1.7.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	21
1.7.6 Aspectos distintivos y beneficiarios del estudio.....	22
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Marco teórico</b>	<b>23</b>
2.1.1 Antecedentes. Características de las organizaciones empresariales .....	23

2.1.2 Organizaciones empresariales y transformación en la sociedad. ....	23
2.1.3 El papel de las microempresas, pequeñas y medianas empresas. ....	24
2.1.4 Tecnologías de la información (TIC).....	25
2.1.5 La Virtualidad.....	26
2.1.6 Modelos organizacionales .....	27
Descripción del modelo de organización virtual .....	30
Modelo de trébol.....	30
2.1.8 Teorías organizacionales.....	31
2.1.9 Ventajas de las organizaciones virtuales .....	34
2.1.10 Estado actual. El teletrabajo .....	35
Inteligencia artificial y Aprendizaje automático (“machine learning”).....	37
La gig economy (o “Economía de pequeños encargos”) .....	40
El Trabajo Colaborativo.....	41
2.1.11 Elementos comparativos entre organización tradicional y virtual.....	42
2.2 Estado del arte .....	45
 <b>CAPÍTULO III</b>	 <b>48</b>
 <b>Desarrollo de la investigación</b>	 <b>48</b>
3.1 Análisis del caso .....	48
 <b>3.1.1 Estructura funcional de la empresa en 2015</b>	 <b>50</b>
3.2 Ventas .....	62
3.3 Análisis FODA de la situación en el año 2015.....	67
3.4 Estructura de organización virtual de la empresa en 2017 .....	68
3.5 Análisis de recursos: cost drivers .....	76
3.6 Lealtad y recurrencia en la compra .....	99
3.7 Tratamiento legislativo en la Argentina .....	109
 <b>CAPÍTULO IV</b>	 <b>114</b>
 <b>Discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones</b>	 <b>114</b>
4.1 Contrastación de la hipótesis general .....	114
4.2 Factores de costos .....	114
4.3 Factores de venta .....	114
4.4 Factores de flexibilidad.....	115
4.5 Contrastación de las hipótesis específicas .....	115

4.5.1 Primera hipótesis específica.....	115
4.5.2 Segunda hipótesis específica.....	116
4.5.3 Tercera hipótesis específica.....	117
4.5.4 Cuarta hipótesis específica.....	118
4.6 Conclusiones.....	120
4.8 Recomendaciones.....	122

<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>125</b>
-----------------------------------	------------

<b>5 Apéndices y anexos</b>	<b>133</b>
-----------------------------	------------

## Índice de figuras

<b>Nombre de la figura</b>	<b>Página</b>
Figura 1. Modelo organizacional de trébol.....	32
Figura 2. Cinco fuerzas de Porter.....	35
Figura 3. Organigrama en 2015.....	59
Figura 4. Total de trabajos regulares realizados.....	64
Figura 5. Pedidos rechazados.....	65
Figura 6. Unidades vendidas.....	69
Figura 7. Precio promedio unitario.....	70
Figura 8. Tamaño de cartera de clientes.....	70
Figura 9. Trabajos realizados.....	88
Figura 10. Pirámide de las necesidades de Maslow.....	93

## Índice de Tablas

<b>Nombre de la tabla</b>	<b>Página</b>
Tabla 1. Población y muestra.....	22
Tabla 2. Diferencias entre empresa tradicional y virtual.....	46

Tabla 3. Inversión inicial.....	51
Tabla 4. Costos de producción 2015.....	52
Tabla 5. Costos de Producción.....	52
Tabla 6. Procesos.....	53
Tabla 7. Desglose por centro de costos.....	53
Tabla 8. Análisis de recursos.....	54
Tabla 9. Análisis Recursos vs. Actividades.....	55
Tabla 10. Análisis por objetos de costos.....	56
Tabla 11. Desglose entre costos fijos y variables por centro de costo.....	56
Tabla 12. Desglose de costos variables.....	57
Tabla 13. Costos operativos.....	57
Tabla 14. Trabajos rechazados.....	63
Tabla 15. Desglose de métricas de venta.....	67
Tabla 16. Costos fijos.....	76
Tabla 17. Procesos.....	76
Tabla 18. Análisis de actividades por centro de costo.....	77
Tabla 19. Análisis de recursos.....	77
Tabla 20. Análisis recursos vs. Actividades.....	78
Tabla 21. Análisis por objetos de costos.....	79
Tabla 22. Desglose por objetos de costos.....	79
Tabla 23. Costos operativos.....	80
Tabla 24. Resumen de ventas año 2015.....	83
Tabla 25. Resumen de ventas año 2017.....	83
Tabla 26. Comparativa de ventas años 2016 y 2017.....	84
Tabla 27. Trabajos rechazados en 2016 y 2017.....	87
Tabla 28. Comparativa de teorías de la motivación.....	94
Tabla 29. Comparativa de los tipos de motivación.....	95

## **Lista de abreviaciones**

AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos.

B2B: Business-to-Business. En español: negocio a negocio.

B2C: Business-to-Consumer. En español: negocio a consumidor.

C.A.B.A.: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Costos ABC: (Activity Based Costing). En español: sistema de costos basado en las actividades.

COVID-19: Coronavirus Disease of 2019. En español: Enfermedad Coronavirus de 2019.

EE.UU.: Estados Unidos

F.O.D.A: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

NASDAQ: National Association of Securities Dealers Automated Quotation, en español: Asociación Nacional de Cotizaciones Automatizadas de Corredores de Valores.

PyMEs: Pequeñas y Medianas Empresas.

SAS: Sociedad Anónima Simplificada.

SEO: Search Engine Optimization. En español: optimización para motores de búsqueda.

TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación.

## **Resumen**

En este trabajo se analiza el ahorro en costos y el incremento tanto en ventas como en flexibilidad derivado de la implementación de una estructura de organización virtual. Se presenta un caso de estudio: el de una agencia de marketing digital que migró su estructura de una funcional a una de organización virtual.

Los resultados arrojan que los importantes cambios económicos y socioculturales y la velocidad con la que las empresas se adaptan a Internet han exacerbado los desafíos. En particular en la empresa tomada para el caso de estudio, las vulnerabilidades y amenazas que enfrentaron en 2015, fueron neutralizadas haciéndose más efectiva a la hora de invertir en sus habilidades y fortalecer su modelo de negocio hacia 2017.

## **Palabras clave**

Modelo de organización virtual, Estructura funcional, Virtualidad, Proceso laboral colaborativo, Estructura en red.

## **Abstract**

This study examines how adopting a virtual organizational structure might reduce costs while also boosting sales and flexibility. The case study of a digital marketing firm that transitioned from a functional organization to a virtual organization is discussed.

The findings indicate that the problems have been made more complex by the pace with which businesses have adapted to the Internet and by substantial economic and societal shifts. In the company chosen for the case study, in particular, the weaknesses and dangers they faced in 2015 were neutralized, making them more effective by 2017 when it came to investing in their capabilities and strengthening their business model.

## **Keywords**

Virtual organization model, Functional structure, Virtuality, Collaborative labor process, Network structure.

## **CAPÍTULO I**

### **1.1 Introducción**

En las últimas décadas se han incrementado las diferencias entre países en el marco de un ritmo de cambio. El motor de este cambio en las sociedades de todo el mundo han sido las necesidades humanas en el contexto económico, social y tecnológico. Las organizaciones han ido modificándose, incorporando nuevas tecnologías y metodologías para incrementar su competitividad. El intercambio comercial surge de la necesidad de contar con bienes y servicios que no tienen y de la posibilidad de compartir los bienes y servicios con los que sí se cuenta.

Así como un individuo o una familia no pueden desarrollarse totalmente aislados, las empresas y los países tampoco pueden hacerlo completamente por sí mismos. Incluso si pudieran ser completamente autosuficientes, llevarían una vida carente de aspectos sociales o de interacción con otros y perderían posibilidades de desarrollo. Incluso en las civilizaciones originarias ya había trabajos especializados e intercambio de productos.

Desde los años noventa, se observa una tendencia creciente a la baja del comercio de alimentos y materias de producción primaria y una suba del comercio de los productos industrializados. Esta tendencia se debe a que los primeros tienen una menor elasticidad precio de la demanda que los segundos. Los consumidores prefieren adquirir productos elaborados y a su vez la oferta de productos elaborados aumenta por el uso de nueva tecnología en las industrias (Ledesma, 1993). Frecuentemente se asocia la evolución de las sociedades con la aplicación de tecnologías, innovación y otras herramientas a las empresas como diferenciador de servicios.

En el trabajo de tesis se analizan los aspectos de la teoría de organización virtual que afectan las actividades propias de una agencia de marketing digital. En particular, se estudiará el caso de una agencia de marketing digital con asiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que trabajaba bajo un modelo organizacional tradicional y paulatinamente fue migrando hacia un modelo de organización virtual. Se analiza la transición desde un modelo de negocio tradicional en el que la agencia trabaja desde una oficina física, con empleados y clientes locales a una estructura descentralizada como una organización virtual con trabajadores remotos y proyección

global (tanto en lo relativo a la contratación de talento como al segmento de clientes que busca servir).

Contemporáneamente a esta transición, la agencia que se toma como caso de estudio está inserta en el contexto global de la “*Gig Economy*” o “economía de los pequeños encargos”). Este concepto define una situación laboral en la que los servicios son contratados puntualmente para trabajos esporádicos.

En el contexto antedicho, la agencia de marketing actúa supervisando la calidad del servicio durante los procesos de prestación. Se requiere de una comunicación fluida con clientes y proveedores desde la solicitud del servicio, la contratación de empresas o profesionales independientes, quienes aportan al proyecto sus conocimientos y mano de obra, la realización del producto, la entrega y posventa, generándose en todas las etapas una interfaz eficaz empresa-cliente y empresa-proveedor.

## 1.2 El Problema

En el mundo, las agencias de marketing surgieron en Inglaterra en el siglo XVIII. En particular en Londres de 1786, William Taylor fue la primera agencia que operó como compradora de espacios publicitarios en periódicos. La segunda empresa fue Jem White 1800 (Mackay, 2007). En América, en 1841 Volney Palmer abrió la primera agencia en los Estados Unidos, más específicamente en Filadelfia (Borrini, 2006). Mientras tanto en 1817 se publicó por primera vez un aviso publicitario en un periódico de México, pero ese espacio de publicidad, así como todos los que siguieron hasta mediados del siglo XIX fueron gratuitos. Los medios ofrecían este servicio como una forma de captar lectores (Bernal, 1974).

En la década del noventa, se lanza el primer buscador en internet, que se llamó “Archie”. En 1993 se publicó por primera vez un banner de publicidad en internet, y un año después se produjo la primera transacción comercial en Netmarket y surgió el buscador Yahoo!. A partir de estos eventos las agencias que hasta ese momento trabajaban con publicidad en periódicos, comenzaron a ofrecer los primeros servicios de marketing digital, vendiendo espacios publicitarios en internet.

El movimiento denominado “Teoría Contingente de la Organización”, descubrió que cuanta más variedad ambiental, mayor sería también la diferenciación interna con la que debe contar una organización. De esta forma, para alcanzar una eficiencia y una productividad óptimas, las organizaciones deben encontrar una manera propia que les posibilite adaptarse al contexto. Como resultado, revelaron que las organizaciones con menor grado de complejidad ambiental tendrían un menor grado de diferenciación, por lo que sería más fácil su adaptación (Lawrence y Lorsch, 1973).

En Argentina, la aparición de empresas que utilizan internet para el desarrollo de sus negocios se remonta a 1994, cuando se fundó NIC Argentina como organismo reglamentado y con las facultades para el registro de los dominios ‘.ar’ (NIC, 2020). Anteriormente, los negocios de pequeñas y medianas empresas se desarrollaban en forma local o regional pero dando valor a la presencia física de la empresa y sus representantes para el desarrollo de sus negocios.

Según el relevamiento “GPS de Empresas” llevado a cabo por el Ministerio de Producción y Trabajo en la actualidad el 99% de los empleadores argentinos son micro, pequeñas y medianas empresas. En particular, las micro-empresas (de hasta

nueve empleados) representan la mayor cantidad de empleadores del país (el 85%), aunque son responsables de sólo 20,5% de las fuentes laborales (Ministerio de Desarrollo Productivo Argentina, 2019).

En la Argentina hay más de 600 mil PyMEs. El 15% de la población entre 18-64 años es emprendedor o dueño de un negocio con menos de 3,5 años de antigüedad (Global Entrepreneurship Monitor, 2018). Sin embargo, en los países en desarrollo entre el 50 y el 75% de las empresas dejan de existir antes de cumplir tres años, y el motivo más frecuente es que el negocio no es rentable.

Las nuevas tecnologías de la comunicación, a través del marketing digital, ofrecen numerosas herramientas que pueden permitir a las pequeñas y medianas empresas consolidar el éxito de sus negocios así como fortalecer sus estrategias y mejorar la relación con sus clientes. Una estrategia de empresa cimentada en una política de precios muy competitivos, previo estudio de las tarifas medias de sus competidores, así como el fiel compromiso de entregar productos que cumplan a la perfección con las necesidades de sus clientes y en los plazos pactados hace que la línea estratégica a seguir de esas empresas se adapte al entorno actual (Kotler, 2016).

En la última década se aprecia una inclinación en las agencias que brindan servicios de tecnología en general y en particular, de marketing digital, por sostener una plantilla mínima de personal estable y, utilizan el tipo de trabajo colaborativo a través de la contratación por proyecto de profesionales independientes u otras empresas pequeñas abocadas a temas específicos dentro de los proyectos, en lugar de grandes empresas, según las necesidades de cada cliente. De esto dan cuenta plataformas de contratación de servicios remotos de profesionales independientes como Workana, Toptal o *Upwork* en los que grandes empresas multinacionales captan talentos de todo el mundo en lugar para llevar a cabo sus proyectos que, antiguamente se hubiesen concretado a través de a una agencia de marketing con una estructura organizacional funcional tradicional.

Las empresas de todo tipo enfrentan un cambio de paradigma que les presenta un desafío de adaptación hoy en día. Estos nuevos paradigmas se traducen en aspectos críticos y eso se evidencia especialmente en las pymes por dificultades de accesibilidad a recursos para incorporar tecnologías acordes a la denominada industria 4.0 (López et al., 2020).

Para ejemplificar la temática en empresas de otras industrias, se puede observar el caso de las empresas automotrices que hasta la década 1960 fabricaban todas las piezas de los automóviles en sus propias fábricas (Pinazo et al., 2017). Actualmente, sin embargo, subcontratan pequeños y medianos productores que fabrican las autopartes en distintas partes del mundo. Para que esto sea posible, las automotrices deben entregarles a estas PyMEs una guía clara de requisitos, y si las autopartes respetan a la perfección los requisitos, más tarde es posible realizar el ensamble.

En otras industrias en cambio virtualizan la estructura organizacional en la última etapa de la cadena de valor: la distribución. Esto es lo que ocurre en empresas que comercializan sus productos a través de una red de distribuidores externos y es el caso, además, de cualquier empresa que venda productos en consignación a través de locales que no le son propios. A través de esta estrategia consiguen maximizar sus ventas, ampliando el alcance hasta otros consumidores (Sturgeon et al., 2009).

El caso de estudio que se aborda en este trabajo de tesis, es el de una empresa que inició sus actividades en 2011 con una organización funcional tradicional, contando con una plantilla de producción fija y los servicios que ofrecía estaban limitados a una cantidad acotada de opciones, esto se traducía en baja productividad, lo que sumado a restricciones financieras y de recursos humanos condujo a serias dificultades que afectaron el logro de los objetivos organizacionales.

Diferentes factores incidieron en que se iniciara un proceso de cambio en la organización. Entre esos factores, puede mencionarse en 2015 los clientes de esa agencia solicitaban servicios de programación, de diseño y de marketing muy diversos entre sí. Atender a tales demandas significaba contar con una plantilla fija de profesionales que serían ocupados por cortos períodos y, por otra parte, en muchos casos debían rechazarse proyectos por no contar con personal especializado en las técnicas requeridas por nuevos proyectos.

De acuerdo a los registros de la empresa en 2015, un total de 1204 proyectos resultaron rechazados, equivalente en términos de ingresos a un 125% de facturación potencial desaprovechada. (Ver tabla 12. Trabajos rechazados. Capítulo 3)

Se planteaba la disyuntiva entre sostener un costo fijo de estructura para cubrir líneas de servicios muy diferentes entre sí, esporádicos y con poca continuidad en el

tiempo para responder a los requerimientos de los clientes y mejorar la estructura de costos a expensas de perder potenciales ingresos por ventas.

A partir de 2017, los directivos de la empresa contemplaron la posibilidad de cambiar paulatinamente a un formato organizacional virtual, con el objetivo de comenzar a ofrecer una variedad mayor de servicios, incrementar la cantidad de ventas y reducir sus costos operativos. Al virar a un modelo de organización virtual, la agencia (una PyME) se propuso lograr una flexibilidad que le permita adaptarse con mayor velocidad a los requerimientos cambiantes de perfiles necesarios para cada proyecto.

En el contexto del universo emprendedor descrito, el panorama económico nacional e internacional, la creciente presencia de empresas cuya actividad está mediada por el uso de tecnología digital y que deben contar con perfiles profesionales calificados para hacer un uso eficiente de esta tecnología, surge el planteo de los siguientes interrogantes, que requieren su estudio:

¿Qué relaciones existen entre las teorías de organización virtual y las estrategias a las que recurren las pequeñas empresas en el rubro de marketing, en particular del caso de estudio?

¿Qué aspectos de estas teorías inciden en el desempeño competitivo y las ventas de la empresa tomada como caso de estudio?

¿En qué medida sus características y composición, su funcionamiento y los procesos de toma de decisiones asociadas a este tipo de organizaciones favorecen en la reducción de costos?

¿En qué formas, este modelo organizacional favorece la flexibilidad para proveer nuevos servicios y atender a la demanda disímil entre clientes?

Tal como se expresó en párrafos anteriores, para esta investigación, se adopta como caso de estudio un emprendimiento del sector de marketing digital. La organización, establecida en el mercado desde 2011, está ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Sus prestaciones se extienden al ámbito nacional e internacional. Se estudia el periodo entre los años 2015 y 2017 durante el cual la empresa pasó por un proceso de reorganización desde una estructura tradicional con una gerencia y equipo local hacia una estructura virtual basada en proveedores externos para la generación de valor.

Actualmente un gerente realiza las tareas de contacto con el cliente, la selección de proveedores y monitoreo para cada proyecto y gestiona los procesos de compras, el seguimiento de cobranzas y temas de gerencia administrativa y la gestión estratégica del negocio así como la captación de nuevos clientes y fidelización, seguimiento de cobranzas, temas administrativos y la gestión estratégica del negocio. Los principales productos que comercializa son: diseño y desarrollo de páginas web, planificación e implementación de campañas de marketing online, diseño de *branding* (*desarrollo de identidad de marca*), diseño de *flyers* digitales (volantes y piezas de comunicación simples), diseño de contenidos para redes sociales, fotografía de productos para comercio electrónico, videos institucionales y promocionales.

El tipo de clientes con los que trabaja la empresa son mayoritariamente pymes y emprendedores. Principalmente abocada al mercado nacional, aproximadamente el 90% de su cartera de clientes es de Buenos Aires y el 10% restante se encuentra en otras provincias argentinas.

### **1.3 Alcance**

El alcance está limitado al estudio de un caso en particular de una agencia de marketing nacional. El ámbito de aplicación es principalmente el de marketing digital y diseño de elementos complementarios, por ejemplo: desarrollo de páginas web, diseño piezas gráficas de comunicación como banners y anuncios para redes sociales. A pesar de ser un estudio de caso, no se descarta que los hallazgos obtenidos en esta tesis puedan aplicarse, con sus adaptaciones a otras PyMEs del mismo rubro y a otras empresas de características similares.

Se estudiará el caso en el período de 3 años (2015-2017) durante la transformación desde una organización de tipo funcional a una de tipo virtual. En particular es de interés para este trabajo, el estudio de la transformación del caso de una organización funcional a una estructura flexible de organización virtual.

En la actualidad, está produciéndose una transformación económica, social y política impulsada por el desarrollo de las TIC, o Tecnologías de la Información y Comunicación, desarrollando un proceso de cambios tecnológicos significativos que se conoce como sociedad de la información (Kaushik y Singh, 2003). Se espera que estas tendencias aumenten significativamente como parte de los cambios de hábitos

que trajo aparejados la epidemia de COVID-19 a partir de 2020. El uso de las TIC en el contexto empresarial puede dar importantes oportunidades de mejora en la competitividad, la creación de empleo y el crecimiento económico. El propósito de una agencia de marketing es contribuir a optimizar la comercialización de sus empresas clientes.

Una agencia de marketing planifica, crea e implementa estrategias específicas, realiza una extensa investigación de mercado para aumentar las ventas y ganancias de una empresa, busca establecer relaciones con su público objetivo y aumenta la exposición general del producto o servicio que se ofrece. Este tipo de empresas utilizan la estrategia y el diseño para simplificar y resolver los problemas de comunicación de sus clientes. Su objetivo principal es ayudar a sus clientes (empresas) a entender su negocio bajo la perspectiva de beneficio para sus usuarios, y les ayuda a comunicar sus ideas a sus potenciales compradores (Kotler, 2016).

Dado que hay una tendencia mundial hacia la digitalización, es de vital importancia para las empresas contar con una estrategia de marketing digital. El marketing digital no es solo una acción puntual, sino una planificación que incluye una serie de procesos que hay que realizar y mantener en el tiempo para alcanzar resultados. Muchas empresas están luchando por construir su marca, liderar el mercado o llevar tráfico al sitio web. Las acciones de marketing digital facilitan la comunicación de la propuesta de valor y el alcanzar los objetivos de comercialización. (Kotler, 2016)

El trabajo de tesis se encuentra enmarcado en la temática de “nuevas estructuras organizacionales”, sustentadas en el trabajo colaborativo, actualmente posible gracias al avance en el uso de las TIC. En particular, se trabajará sobre una de las estructuras organizativas: la “Organización Virtual”. Se analizarán los factores clave de éxito y los limitantes o dificultades en el caso de estudio: un emprendimiento de marketing digital que tiene la particularidad de funcionar desde 2017 con una estructura flexible, de acuerdo con lo que propone la teoría de organización virtual de (Mintzberg, 1979)

El estudio incluirá aspectos de organización virtual como la flexibilidad, la velocidad de respuesta y adaptación a los requerimientos del cliente, los costos operativos, la dispersión geográfica, y otros distintivos de las organizaciones de este tipo.

Se destaca que el dicho estudio no abarcará:

**Proyecciones de rendimientos futuros.**

Si bien se utilizarán datos de ventas, no se hará un estudio de proyecciones de ventas o ganancias.

**Factibilidad de plan de negocio**

No se estudiarán el Valor Actual Neto ni la Tasa Interna de Retorno resultantes de la aplicación del modelo de organización flexible.

#### **1.4 Aspectos distintivos del estudio.**

Este trabajo aspira a comprender, a través del estudio de un caso, de qué manera se resuelve el proceso de migración desde un esquema de estructura de organización funcional tradicional hacia otro de organización virtual. Se explorarán las ventajas competitivas y las dificultades que se presentan en la implementación de esta forma organizacional basada en trabajo colaborativo.

Existen estudios que abordan el tema de la organización virtual, sin embargo, el aporte distintivo de este trabajo será el de abordarlo desde la perspectiva del caso de estudio en cuestión: una empresa de marketing digital que trabaja con una red de profesionales independientes establecidos en diferentes países. Los hallazgos, resultados y conclusiones que surjan de esta investigación servirán específicamente a personas interesadas en llevar adelante un emprendimiento de agencia de marketing online y a quienes ya tienen una agencia de marketing para detectar oportunidades de mejora y brindar herramientas para contribuir a en la prevención de fracasos basados en datos documentados en el estado del arte.

En un sentido más amplio, serán de utilidad para todas aquellas empresas que implementen una estructura organizacional que se valga de las TIC y del trabajo de muchas personas coordinado hacia un resultado compartido. También puede ser de

utilidad en la orientación de planes de desarrollo de recursos humanos asociados a este tipo de emprendimientos.

## **1.5 Hipótesis**

Existen diferencias significativas en las variables de costos, flexibilidad y ventas cuando se implementa un modelo de organización virtual, con respecto a los modelos tradicionales.

De allí que en función de los antecedentes y objetivos enunciados con anterioridad se formulan las siguientes adicionales

El formato de organización flexible colabora favorablemente en época de crisis de tipo económico –financiero.

El perfil profesional de los colaboradores y su proceso de selección en los proyectos de servicios, es uno de los factores principales del éxito de la organización.

El punto más difícil de superar es el vínculo o fidelización del cliente a distancia.

Desde el punto de vista del liderazgo es más difícil lograr el compromiso y dedicación cuando el recurso humano se trata de un proveedor externo.

## **1.6 Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Establecer las relaciones de causalidad que explican la modificación de variables relevantes del negocio, al pasar de un modelo de organización funcional hacia uno de organización virtual, en el caso de una agencia de marketing digital ubicada en C.A.B.A.

### **Objetivos Específicos**

Determinar las teorías de organización virtual y las estrategias a las que recurren las pequeñas empresas en el rubro de marketing.

Identificar los aspectos que inciden en los costos de la organización virtual tomada como caso de estudio.

Establecer las características y los procesos de toma de decisiones asociadas a estas organizaciones.

Indagar sobre las formas de este modelo organizacional que favorezca la flexibilidad para proveer nuevos servicios y atender a la demanda de los clientes.

## **1.7 Metodología**

### **1.7.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque metodológico que se utiliza en este estudio es de tipo mixto, el cual, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p. 610). Por ende, se utilizan métodos y procedimientos cualitativos y los resultados tendrán un tratamiento cuantitativo sobre las variables, ya que los mismos serán procesados mediante la estadística descriptiva, la cual es una forma numérica de llegar a los resultados deseados, por ello, se consideró este enfoque como el más idóneo para el eje de indagación.

### **1.7.2 Tipo de investigación**

En este estudio se determinó que el tipo de investigación es exploratoria - descriptiva, la cual, de acuerdo con Arias (2012) consiste en la “caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 56), es decir, este tipo de investigación permite determinar cómo se puede comportar una variable, partiendo de la descripción o descomposición de la misma, para realizar de esta manera el análisis de ella, siendo la caracterización de las estructuras funcional y virtual de una empresa, los elementos descriptivos que se desglosan en el marco teórico.

Asimismo, es de destacar que entre las técnicas de investigación de carácter exploratorio se ubican la revisión documental, así como las entrevistas tanto a expertos como a potenciales clientes y/o usuarios. Sin dejar de lado la observación de campo. De allí que, según Arias, (2012), “la investigación exploratoria es aquella

que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir un nivel superficial de conocimiento”.

A los efectos se realizará la búsqueda de antecedentes sobre organizaciones virtuales y tradicionales en bibliografía, sitios web, organismos vinculados. También se realizará la exploración de antecedentes de estructura de la organización en estudio, detección de aplicación de teorías de organización virtual. Se comparará la situación de la empresa en 2015 y en 2017 después del cambio utilizando como herramienta un análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas).

### **1.7.3 Diseño de investigación**

El desarrollo del trabajo exigió a la tesista diseñar una estrategia de investigación que permita dar respuestas a las preguntas inicialmente formuladas y cumplir con los objetivos previstos. Asimismo, se consultaron las características de los diferentes diseños de investigaciones descritas por varios autores, decidiendo que la que más se ajusta a los propósitos del estudio es la investigación de campo, la cual para Arias (2012), “es aquella que consiste en la recolección de todos los datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna” (p. 31). Para ello, se aplican diferentes instrumentos de recolección de información directamente de los sujetos de estudio.

### **1.7.4 Población y muestra**

La población, para Arias (2012), citado por Arias y Covinos (2020), “es un conjunto infinito o finito de sujetos con características similares o comunes entre sí” (p. 113). En este caso, la población está compuesta por 44 especialistas, profesionales independientes que trabajan a través de plataformas y representantes de las plataformas para contratación de profesionales independientes en el ámbito de marketing y diseño.

Con respecto a la muestra, se refiere a un conjunto respectivo que se extrae de la población, Hernández y Mendoza, (2018), señalan que la muestra es un: “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta, si se desea generalizar los resultados” (p. 166). Asimismo los

autores expresan que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (p. 168). Por ende, la población y muestra de este estudio, queda de la siguiente manera (ver tabla 1):

**Tabla 1.** *Población y muestra*

<b>Cargo</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Director	2	2
Programador	10	10
Analistas	10	10
Community manager	10	10
Consultor	2	2
Desarrollador SEO	10	10
Total	44	44

**Fuente:** elaboración propia (2022).

### **1.7.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Arias, (2020), indica que “Las técnicas son las respuestas al “¿Cómo hacer?”, permiten el desarrollo científico y metodológico de la investigación, en este caso las técnicas no son el fin, sino, el medio” (p. 54). A su vez, los instrumentos “son las herramientas que sirven como apoyo para lograr el propósito del estudio, estos se aplican a la población y/o la muestra del estudio” (p. 54).

En tal sentido, se aplicaron entrevistas en profundidad, triangulación y relevamiento de datos de la empresa, de acuerdo con las metodologías explicadas en Murillo et al., (2017). De igual forma, se realizó un análisis de la estructura de costos de la empresa caso de estudio en 2015 (mientras su estructura era funcional) y en 2017 luego de implementar una estructura de organización virtual, construyendo una matriz de evaluación asociado a la toma de decisiones. Para ello se realizará un análisis por objetos de costos (fijos, variables) para la producción y comercialización de los servicios tanto en la organización funcional como en la virtual.

En este orden de ideas, se realizó una evaluación de las ventas realizadas, tipo y características de los proyectos rechazados. Factibilidad de su ejecución. Vinculación con otros proveedores de servicios y grado de flexibilización de la empresa en 2015 y en 2017 respecto de la factibilidad de prestación de servicios a

medida requeridos por los clientes. Finalmente se procede al análisis y evaluación de resultados obtenidos, tomando como base la información recabada.

### **1.7.6 Aspectos distintivos y beneficiarios del estudio**

Los beneficiarios directos de esta investigación son, primeramente, la empresa de marketing digital seleccionada y sus colaboradores, sin embargo, como ya se ha dicho, los resultados y conclusiones pueden orientar a personas interesadas en llevar adelante un emprendimiento de agencia de marketing online y a quienes ya tienen una agencia de marketing para detectar oportunidades de mejora y prevenir fracasos basados en datos documentados en el estado del arte. En un sentido más amplio, serán de utilidad para todas aquellas empresas que implementen una estructura organizacional que se valga de las TIC y del trabajo de muchas personas coordinado hacia un resultado compartido.

Este documento tiene como objetivo fundamental y para ello realiza un estudio de caso, la forma de abordar el proceso de transición, a partir de una estructura organizativa funcional tradicional a un modelo diferente, como es: la organización virtual. Por lo que se deben revisar las ventajas competitivas y las dificultades derivadas de la aplicación de esta forma organizativa, considerando la colaboración en red. Si bien se ha investigado el contenido del modelo “organización virtual”, este estudio de investigación pretende ser una contribución novedosa al estudiar la aplicación del concepto en esta agencia de marketing digital en particular.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 Marco teórico**

#### **2.1.1 Antecedentes. Características de las organizaciones empresariales**

Las organizaciones empresariales tienen como objetivo embarcarse en un proyecto asumiendo un riesgo. Para que exista una empresa, una o más personas deben invertir su capital en actividades que busque producir un producto o servicio. Las organizaciones empresariales pretenden servir a la comunidad solucionando un problema y cobran por este servicio (Julio, 2020).

Esta empresa debe tener uno o más dueños (que son las personas que invierten o aportan su capital en primera instancia), además pueden operar en varios mercados a nivel nacional regional o internacional y en general compiten con otras empresas, excepto en los casos que funcionan como un monopolio, es decir que esta empresa sea la única capaz de proveer ese producto o servicio a un determinado grupo de personas o consumidores (Julio, 2020).

#### **2.1.2 Organizaciones empresariales y transformación en la sociedad.**

Las organizaciones empresariales tienen claramente un rol en el crecimiento económico de un país y de una sociedad, sin embargo, esta no es la única función que deben cumplir, ya que, además ellas deben colaborar en el desarrollo de la sociedad en todos los sentidos. Funcionan como verdaderos agentes de cambio en la generación de empleo, así como también en la innovación y la solución sistémica a problemas de la sociedad, idealmente deberían trabajar en estructuras que resulten en solución a problemas, en la generación de una sociedad y economía más justas y sostenibles a largo plazo.

Este objetivo requiere de líderes de cambio que estén dispuestos a impulsar nuevas y diferentes formas de hacer las cosas. Se pretende buscar equipos de personas que funcionen como agentes de cambio siempre listos para afrontar dificultades inesperadas, con voluntad, capacidad para cambiar lo que se hace y cómo se hace (Alvarado y Acosta, 2018).

Por otro lado, en Argentina, según el censo económico de 1993 la mano de obra ocupada en pequeñas empresas alcanzaba el 65% mientras que las pequeñas

empresas también representaban el 45% del PBI. En ese entonces existían 894.000 pequeñas empresas en Argentina. Sin embargo este número creció rápidamente: en el censo de 2004 la cantidad de establecimientos considerados pequeñas empresas radicados en Argentina alcanzaba el 99,4% de las empresas (Dini y Stumpo, 2020).

Cómo se mencionó anteriormente, las empresas son agentes del cambio que promueven la movilidad, progreso social, económico y por esta razón es conveniente destacar el rol social que cumplen las pequeñas empresas. Desde una perspectiva humana es que este tipo de empresa genera mayor identificación del trabajador con el producto determinado, ya que en la mayoría de los casos puede verse el proceso completo de una forma más directa en empresas pequeñas que en empresas grandes. Esto genera una mayor motivación mientras se trabaja en el proceso completo de fabricación o en la entrega de un servicio (Colina y Albites, 2020).

El estado debe tener una presencia que permita a las pymes acceder a crédito, capacitación y tecnología porque este tipo de empresas son más frágiles y suelen ser muy sensible a las crisis económicas. Algunas de las estrategias a las que recurren las pequeñas empresas para lidiar con avatares económicos incluyen exportar, trabajar sobre pedido, subcontratar y agruparse en consorcios e incorporar nuevos rubros.

### **2.1.3 El papel de las microempresas, pequeñas y medianas empresas.**

Una empresa pequeña en general cuenta con menos de 300 empleados sin embargo existen también otras formas de identificar el tamaño de una empresa sin considerar la cantidad de empleados que trabajan en ella. Para ello, se pueden tomar variables cualitativas o cuantitativas (Paolini y Odriozola, 2019).

Algunas de las variables cuantitativas que permiten identificar el tamaño de una empresa son la cantidad de personal permanente empleado, la facturación anual meta o el capital inicial invertido. En Argentina se considera que una microempresa cuenta con un personal empleado de 2 a 15 personas en total. Mientras tanto una pequeña empresa debería emplear entre 15 y 50 personas y una empresa de tamaño mediano debería emplear entre 50 y 300 personas (Dini y Stumpo, 2020).

Del mismo modo si se considera la facturación anual, para las empresas industriales que superen los \$6.500.000 pesos en venta la clasificación las identifica como empresas medianas. Cómo se mencionó anteriormente las variables

cuantitativas tienen una importancia al momento de definir el tamaño de una empresa la cantidad de personal de facturación y de capital invertido puede variar según el tipo de empresa (productora de servicios o de productos). Desde una perspectiva cualitativa, una pequeña empresa agrupa diversos roles en pocas personas. De este modo muchas veces el dueño o la dueña de la empresa son responsable de la gerencia atravesando diferentes áreas (administración personal, producción comercial) (Dini y Stumpo, 2020).

El empresario debe cumplir dichos roles, muchas veces tendrá trato directo con proveedores, clientes y empleados. El capital de la empresa (sobre todo en empresas familiares) suele formar parte del patrimonio familiar. El empresario de una pequeña empresa trabaja en el día a día de la operación y esto le impide en ocasiones tomar distancia para descubrir sus propios puntos débiles y delegar. A menudo este tipo de empresas carecen de procesos y sistemas de negocio que le permitan escalar por lo que si en algún momento la empresa crece y se transforma en una empresa mediana o grande tendría dificultades para operaciones bajo la misma dinámica en la que opera siendo una pequeña empresa.

Además, podría suceder que al crecer la empresa el dueño fundador ya no tenga las capacidades y habilidades necesarias para llevar adelante la gestión de una empresa de nuevo tamaño es por esta razón que empresas como Apple optaron por despedir al fundador de la compañía una vez que la empresa contó con accionistas y directorio

En las empresas pequeñas las comunicaciones son informales y las relaciones entre los miembros de un equipo pueden tener límites difusos entre trabajadores, amigos y miembros de la familia. Además, en general, el alcance de una pequeña empresa, también suele ser pequeño. Por esa razón las empresas trabajan en mercados reducidos y limitados geográficamente. (Paolini y Odriozola, 2019).

#### **2.1.4 Tecnologías de la información (TIC)**

Las economías más prósperas en el mundo moderno se basan en las habilidades de sus ciudadanos, del sector empresarial y académico para crear, almacenar, procesar y transmitir información. Estas funciones son aplicables a todas las actividades humanas y se facilitan en gran medida por la adopción de las TIC (Atkinson, 2001).

La importancia de la incorporación de las TIC para el aumento de la productividad empresarial. Lo hace subrayando el rol que juega la información en el desarrollo y resultados de cualquier gestión empresarial. La relevancia de las TIC tanto en el procesamiento de datos (por ejemplo al traducir datos en información valiosa para el usuario), como en la comunicación (como mecanismo para enviar datos desde un emisor hacia un receptor) (Heeks, 2002).

Además, con respecto al papel de las TIC en los resultados de la gestión de una empresa, está asociado con el proceso de aprendizaje (por ejemplo la metamorfosis de la información dentro del conocimiento como parte del proceso de aprendizaje) y con la toma de decisiones (tomando la información como un insumo para la toma de decisiones y acciones). Por ello, se argumenta que el apoyo de las TIC al aprendizaje, a la toma de decisiones y a las acciones, constituye su verdadera contribución a la mejora de la productividad y la competitividad de las empresas (Heeks, 2002).

Asimismo, la implementación de las TIC posibilita beneficios económicos tanto para las empresas involucradas, como para la economía en general. Los beneficios pueden agruparse en dos categorías. Se logra mejor eficiencia estática y dinámica. Las ganancias estáticas se refieren a beneficios que se recaban una sola vez, y provienen de un uso más eficiente de los recursos escasos alcanzando niveles más altos de consumo en el presente. Las ganancias dinámicas, por su parte, emanan del crecimiento de la economía y posibilita un nivel de consumo más importante en el tiempo (Perdigón et al., 2018).

### **2.1.5 La Virtualidad**

El concepto de la virtualidad está asociado a lo opuesto a lo “físico”. En particular, se lo utiliza en la tecnología informática para referirse a todo aquello que se encuentra comprendido en la construcción en formatos digitales. La construcción de lo “virtual” se fue desarrollando a través del tiempo, inicialmente asociada a herramientas tecnológicas que colaboraban en la generación de un producto o servicio. Se pueden mencionar algunos eventos históricos que fueron consolidando un concepto común en el imaginario colectivo acerca de lo que significa la virtualidad y su inserción en las organizaciones (Ardila, et al., 2019).

En 1838 el inventor Charles Wheatstone creó un reproductor de imágenes fijas en tres dimensiones denominado estereoscopio. Más adelante, en 1929 las fuerzas armadas de los Estados Unidos entrenaron por primera vez a sus pilotos en un entorno de pruebas que simulaba un vuelo real. En el contexto de la segunda guerra mundial 1945, se crea la primera computadora con tecnología electrónica que permitió simular la trayectoria de proyectiles. Una década después, en 1958 la empresa Philco desarrolló el primer casco de realidad virtual que permitía traducir a un entorno simulado los movimientos del usuario. En 1984, se menciona por primera vez el término “ciberespacio” como un mundo virtual, en la novela de ficción “Neuromancer” del autor William Gibson (Torrealba, 2021)

### **2.1.6 Modelos organizacionales**

La idea de estructuras organizacionales fue ampliamente desarrollada por Jenkins (2006) cuyos principios esenciales son los de la división del trabajo y los mecanismos de coordinación entre las personas involucradas en el proceso productivo de la empresa. A partir de allí, se pueden distinguir diferentes estructuras organizaciones tales como: funcional, por producto, por territorio, orientada al cliente, matricial, horizontal y virtual.

En el marco de este trabajo se hará foco en el modelo de organización virtual cuyas características y en el tiempo se ha ido modificando. La Organización Virtual o también llamada la Organización en Red, se basa en la contratación de proveedores independientes para realizar aquellas actividades en las cuales son mejores asociándose a una red, que actúa como una sola empresa (Arrarte, et al., 2017).

#### **Modelo de organización funcional**

La estructuración de tipo funcional divide las unidades de modo que cada una tenga un conjunto de deberes y responsabilidades. En una organización de este tipo puede haber por ejemplo, una Gerencia de Ventas que es responsable de la comercialización de todos los productos o servicios que ofrece la empresa; una Gerencia Administrativa que debe llevar un control y registro de las actividades, planificar y responsabilizarse por los resultados contables (García, 2021).

Es habitual que se presente una Gerencia de Producción que lleve a cabo la planificación y control sobre los objetivos de producción. Este departamento será

responsable de la cantidad de unidades producidas, control de inventarios, estimaciones relacionadas a la materia prima y la asignación de Recursos Humanos para la fabricación de sus productos.

Este tipo de estructura está sugerida cuando la calidad del producto o servicio es decisiva, siempre y cuando el entorno sea estable. También es útil si se realizan tareas especializadas y el mercado no demanda permanentes cambios en los productos o servicios. En cambio, no está recomendada en casos en los que es necesaria una estrecha colaboración entre las áreas, el entorno demanda una organización flexible, y los problemas afectan a más de un área por igual (Mintzberg, 1979).

### **Modelo de organización virtual**

En el contexto actual, las organizaciones deben adaptarse a tres nuevas necesidades: por un lado la conexión entre diferentes puntos geográficos, por otra parte el tiempo y la gestión de las comunicaciones en diferentes momentos y, por último los procesos de comercialización necesarios para llegar a diferentes mercados en un mundo globalizado (Fierro, 2021).

Los negocios dispersos geográficamente han generado la necesidad de mover grandes volúmenes de información y conocimiento de un lado a otro del planeta conectado a equipos de trabajo disperso no solamente en el espacio sino también en el tiempo. El resultado de estas operaciones se traduce en organizaciones virtuales en las que las interacciones entre los miembros de estas organizaciones ocurren en diferentes momentos del día y desde cualquier parte del planeta.

Las prácticas empresariales convirtieron en algo estándar las comunicaciones asincrónicas entre proveedores, clientes, empleados, y cualquier otro aliado estratégico en el sistema productivo de este tipo de organizaciones. Las tecnologías de la información alteraron radicalmente la percepción del tiempo y permitieron trabajar a la empresa sin restricción de horarios ni fronteras geográficas. Si la revolución industrial había acelerado los tiempos de fabricación, la revolución digital de hoy en día aceleró los tiempos de interconexión y colaboración a la velocidad de la luz (Fierro, 2021).

Frecuentemente los procesos de transferencia de conocimiento ocurren sin intervención humana, haciendo uso de redes y sistemas interconectados. Los

trabajadores se transforman en obreros del conocimiento que prestan sus servicios en forma electrónica desde la cocina o sala de los hogares, las relaciones entre empresas se vuelven más flexibles con asociaciones más breves y para fines específicos (Fierro, 2021).

Este nuevo tipo de organizaciones se caracteriza por integrar sus flujos de efectivo, información y recursos productivos entre proveedores, clientes y sistemas de producción. Las marcas necesitan ser dueñas de toda la cadena de producción para beneficiarse de un crecimiento por ejemplo, las franquicias se benefician de la labor y el crecimiento que cada uno de los franquiciados aporta a la red en general. Del mismo modo las organizaciones virtuales no necesitan ser dueñas de toda su cadena de producción para ser beneficiarias del producto terminado. Una empresa de indumentaria podría tercerizar parte del proceso productivo en diferentes talleres parte del proceso de distribución en empresas de logística y parte del proceso de venta en comercios adheridos (Terán, 2019).

Desde una perspectiva laboral, los teletrabajadores consiguen desempeñar su labor efectivamente a pesar de encontrarse físicamente distanciados de la sede de la compañía y de sus compañeros de trabajo. Sin embargo, estas modalidades presentan nuevos desafíos para las compañías Como por ejemplo el generar integración emocional entre los compañeros de trabajo y sentimiento de pertenencia hacia una misma cultura empresarial (Terán, 2019).

### **Bases de las organizaciones virtuales**

La Organización Virtual descrita por Mintzberg (1979), también llamada Organización en Red por otros autores como Villegas (2008), es una forma de organización empresarial basada en la subcontratación de empresas independientes. Estas empresas se especializan en diferentes actividades y son contratadas por la organización virtual para realizar aquellas tareas en las que se destacan. De esta manera se forma una red de pequeñas empresas que actúa como una sola empresa más grande.

Las organizaciones virtuales tienen a la flexibilidad como ventaja principal. Son organizaciones fuertemente orientadas a satisfacer las exigencias rápidamente cambiantes del mercado. Forman una propuesta de valor a través del conjunto de cadenas de valor entre sus múltiples proveedores (Dávila et al., 2000).

## Descripción del modelo de organización virtual

### Modelo de trébol

Uno de los modelos de organización virtual, es el modelo trébol de Handy (1991), el cual concuerda con lo que sucede en el contexto actual mundial en cuanto a la necesidad de flexibilidad laboral de las nuevas generaciones de profesionales, las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, y el incremento de la tercerización por parte de las compañías. El modelo consta de tres partes, y al igual que las hojas de un trébol: Núcleo de la organización o profesional, Margen contractual (*outsourcing*) y Fuerza de trabajo flexible o tiempo parcial (ver figura 1) (Gutiérrez, 2016).

**Figura 1.** *Modelo organizacional de trébol*



**Fuente:** Tomado de Gutiérrez (2016).

#### *Núcleo profesional (Trabajadores a tiempo completo)*

En este tipo modelo organizacional, el núcleo central (20%) está compuesto mayormente por profesionales, siendo una minoría de trabajadores, ejecutan actividades de mayor valor añadido de la empresa, por tanto, su grado de compromiso y cualificación son altos, se trata de altos directivos, gerentes y coordinadores de área y la plantilla estable de la empresa. Es de suma importancia que dicha plantilla represente un perfil marcadamente productivo y competente. En este grupo, recaerá la responsabilidad de aportar todo el valor agregado de la compañía ya que es la

única parte completamente integrada dentro de la estructura organizacional (Gutiérrez, 2016).

#### *Margen contractual (outsourcing)*

En esta parte se incluyen los profesionales autónomos y las empresas que prestan servicios de forma tercerizada (40%). Estos trabajadores se caracterizan por su nivel de especialización. Ellos, a su vez, pueden disfrutar de una flexibilidad y autonomía mucho mayor que la que tendrían si fueran empleados estables (Gutiérrez, 2016).

#### *Fuerza de trabajo flexible*

Se trata del personal que las empresas incorporan de manera puntual, como refuerzo momentáneo de su personal por necesidades relacionadas a un aumento o disminución en la producción (40%). A estos trabajadores se les exige una menor identificación con los objetivos de la empresa dado que solo estarán vinculados temporalmente (Gutiérrez, 2016).

## **2.1.8 Teorías organizacionales**

### **Teoría de los costes de transacción**

Impulsadas por el entorno rápidamente cambiante, las empresas tuvieron que adaptarse a nuevas formas de producción incluyendo por ejemplo de teletrabajo y la tercerización de procesos para asegurar la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para esta función las TIC cumplieron un rol fundamental favoreciendo la facilitación de externalización de funciones de la compañía.

Diferentes corrientes de pensamiento estratégico permiten analizar desde el punto de vista teórico, las actividades productivas que llevan a cabo las empresas actualmente. La teoría de los costes de transacción, destaca la importancia de acumular activos que resultaran estratégicos para la compañía. Esta dinámica cambia rotundamente a partir de las organizaciones virtuales en las que se vuelve más importante el acceso a estos activos y las relaciones con otras organizaciones para conseguir objetivos en común (Ramírez, 2010).

### **Teoría de la dependencia de recursos**

Este nuevo concepto se enlaza con la teoría de la dependencia de recursos que apuesta por complementar las habilidades de una organización con las de otras. En esta colaboración entre compañías se vuelve imprescindible el desarrollo de una comunicación fluida, confianza y compromiso para explotar los activos intangibles que se comparten. La efectividad de las líneas de producción dependerá entonces del grado de agilidad y eficacia en la coordinación entre los diferentes agentes, el control y el uso de los conocimientos que permitan explotar el potencial productivo (Rueda y Zapata, 2018).

En la teoría de los costes de transacción el enfoque radicaba en poseer recursos específicos y difícilmente imitables por otras compañías. Esta idea es contrapuesta a la dinámica que rige a las organizaciones virtuales, las cuales se basa en la posibilidad de transferir y compartir conocimientos entre varias organizaciones y es por esa razón que en el contexto actual, la idea de acumular activos propios pierde relevancia como una ventaja competitiva.

Sin embargo, las organizaciones virtuales se relacionan más con la teoría de la dependencia de recursos, según estas teorías se lograrían mayores beneficios en un contexto de compromiso confianza e infraestructura de comunicación que vincule a diferentes organizaciones para la mejora de procesos estratégicos. El siguiente paso evolutivo de esta teoría es la teoría del conocimiento y el enfoque de capacidades dinámicas, en las que la acumulación de conocimiento determina el éxito de una organización.

De acuerdo con la perspectiva estructural de Noller (1997), citado por Pelechano et al., (2005), la virtualidad empresarial está dada principalmente por la existencia de diferentes agentes que cooperan entre sí para satisfacer una necesidad de mercado y servir de una manera más eficiente a las demandas generadas por los clientes. En las organizaciones virtuales los diferentes agentes colaboran y se priorizan con base en sus habilidades y competencias de modo tal que cada uno ataque los frentes para los que está mejor capacitado y de esa forma la interrelación se transforma en una ventaja competitiva.

Las relaciones que se forman entre organizaciones, proveedores y colaboradores son temporales y permanecen siempre que se justifique y continúe siendo beneficioso desde el punto de vista de la producción. Además la dispersión

geográfica también se encuentra presente entre los diferentes agentes que participan en una organización virtual. Sin embargo, el hecho de que los agentes se encuentren dispersos geográfica o temporalmente entre sí y que necesiten comunicarse a través de tecnologías de la información no representa una de las características fundamentales a la hora de describir una organización virtual.

Resulta más interesante describirla a partir de su interrelación con otras organizaciones independientes (jurídicamente), unidas por objetivos en común, por periodos de tiempo breves y con competencias, habilidades, recursos y conocimientos complementarios.

### Teoría de las cinco fuerzas de Porter

La teoría basada en el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008), citado por Nery et al., (2019), constituye una herramienta para contribuir a optimizar la gestión a nivel gerencial en las empresas, permitiendo obtener información referida al análisis de mercado, la competencia, la demanda, los clientes, los proveedores, para, de este modo establecer un punto de equilibrio que conduzca a la rentabilidad y al posicionamiento de la entidad en el mercado. Estas fuerzas son: la rivalidad entre competidores, las amenazas de nuevos competidores, las amenazas de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores (ver figura 2).

**Figura 2.** *Cinco fuerzas de Porter*



**Fuente:** elaboración propia (2022), basado en Nery et al., (2019)

Los mencionados autores afirman que, este modelo desarrolla aspectos clave de las organizaciones, facilitando la toma de decisiones sobre la productividad y competitividad de una compañía y su relación con el mercado, evaluando integralmente los factores determinantes que conduzcan a la construcción de estrategias que garanticen una gestión exitosa en un mercado bursátil.

### **Teoría de las organizaciones como sistemas**

Esta teoría comprende elementos relevantes para teóricos y científicos, debido a que vincula o hace referencia entre las organizaciones y los seres vivos, relacionando y comparando sus comportamientos. De acuerdo con Arnold y Osorio (1998), citados por Nery et al., (2019), se trata de una teoría que estudia a la organización desde una óptica holística, integral, destacando la necesidad de las relaciones entre los elementos que constituyen los sistemas, con el propósito de analizar en profundidad, todas las partes como integrantes de un todo.

Actualmente, la concepción de las organizaciones como una entidad compleja con una variedad de subdivisiones, se ha venido transformando, según Bertalanffy (1968) citado por Nery et al., (2019), propulsor de esta teoría, el análisis del desempeño debe manejarse desde las distintas disciplinas científicas, con el propósito de buscar elementos que coincidan con los objetivos de la organización.

Por su parte, Fajardo et al., (2012), citados por Nery et al., (2019), define al sistema como “un conjunto de sistemas que pueden subdividirse en otros donde, generalmente, las organizaciones se inclinan por tener una estructura más horizontal, que fomente la comunicación, colaboración, ajustes de la estructura interna y del entorno para administrar” (p. 17), agregan que, este concepto está vinculado a otros términos como la retroalimentación, el entorno, es decir, que los sistemas pueden ser abiertos y relacionarse con otras entidades similares.

#### **2.1.9 Ventajas de las organizaciones virtuales**

Es por todo lo expuesto anteriormente que una de las ventajas competitivas más relevantes de las organizaciones virtuales radica en proporcionar una mayor flexibilidad a la cadena de valor, mejorando la respuesta de cara a las necesidades de los clientes. Una segunda ventaja competitiva derivada del anterior, tiene que ver con el volumen de ventas que este tipo estructuras puede soportar. Al incorporar

nuevos agentes de una forma más flexible (a demanda) y además atender a nuevas necesidades del cliente que de otra forma hubiesen quedado insatisfechas, se aumenta la capacidad de generar ingresos por ventas.

La tercera ventaja competitiva se relaciona con los costos de producción, que son menores debido a que cada agente que interviene posee un alto grado de especialización y también se puede sustituir fácilmente. Uno de los mayores desafíos que presenta este tipo de organización se relaciona con la confianza y compromiso entre los agentes y la identidad propia de la organización. Esto se debe a que el sistema productivo se encuentra disperso (en el tiempo, en el espacio y en sus funciones) y además a que las relaciones son de carácter temporal, entre agentes que no siempre están claramente identificados.

#### **2.1.10 Estado actual. El teletrabajo**

El impulso del teletrabajo en América Latina parece estar enmarcado en una situación macroeconómica fluctuante en sincronía con el liderazgo político de cada momento. Varios autores mencionan que Argentina y Colombia fueron en algún momento los dos países de la región más avanzados en este tema. Por ese motivo en el año 2013 firmaron un convenio de cooperación para impulsar el teletrabajo. De acuerdo con un artículo publicado en la publicación *El tiempo* (2018), actualmente son Colombia y Chile los países de Latinoamérica que lideran esta modalidad laboral, seguidos por Brasil y Argentina.

Como región, América Latina ha mostrado un gran avance en materia de teletrabajo. En 2012 se estimaba que el la cantidad de trabajadores que trabajaba en forma remota al menos una vez a la semana ya superaba a los promedios de Europa y Estados Unidos (Herrera, 2012).

En 2013, en México se registró que el 58% de los trabajadores cumplió sus tareas en formato de teletrabajo al menos una vez a la semana y un 6% lo realizó a tiempo completo, mientras que en Brasil fue un 28% y en Argentina un 45%. Por otra parte, un 6% realizó actividades a tiempo completo en México, un 9% en Brasil y un 9% en Argentina (Visually, 2013).

Esta tendencia se ha incrementado notablemente desde el brote de la pandemia COVID-19 en el año 2020. En ese mismo año, Facebook y Google anunciaron el inicio de un plan para transformarse en empresas de funcionamiento

íntegramente remoto y permanentemente (Ramírez, 2020). Ante esas perspectivas surge como reflexión que los trabajadores ya no tienen que compartir un espacio físico en la oficina, se vuelve más realista pensar en equipos dispersos en diferentes ciudades o países. Internet facilita la creación de equipos de trabajo internacionales.

Internet hace que sea igualmente factible trabajar con personas que residan dentro de la misma ciudad en la que está radicada la empresa o con individuos residentes en cualquier otro país en el mundo. En la actualidad, es relativamente simple formar un equipo de trabajadores que colaboren en forma coordinada para la producción de un único entregable desarrollado por varias personas que trabajan incluso en distintos continentes y sin embargo mantengan una comunicación fluida con sus compañeros de equipo (Tiscama et al., 2021).

En términos de velocidad de entrega y estructura de costos incluso puede ser más beneficioso para la empresa trabajar con un equipo de personas disperso en diferentes partes del mundo ya que puede beneficiarse de las diferencias en zonas horarias para que el negocio funcione eficientemente durante las 24 horas del día, mientras cada uno de ellos trabaja en un horario regular de lunes a viernes de 9 a 18 horas.

Esta organización de horarios de trabajo favorece la calidad de vida de los trabajadores, quienes pueden hacer un mejor balance entre sus vidas profesionales y particulares, y llegan a ejecutar sus labores en un estado óptimo de descanso. A su vez, desde el punto de vista de las empresas, el personal que se encuentra más satisfecho con su horario laboral muestra mejores índices de productividad comparado con aquellos equipos que deben trabajar a contra turno o en horas extras nocturnas (Kogi y Saito, 2007).

### **Ventajas del teletrabajo**

El teletrabajo genera importantes ventajas que optimizan la productividad y la competitividad, fomenta la comunicación entre los participantes, de igual forma, mejora la calidad de vida del empleado, favorece la inclusión social e incrementa el uso de las TIC. Adicionalmente, el teletrabajo representa una opción de trabajo que puede implementarse cuando se presentan situaciones de contingencia (huelgas de transporte, desastres naturales, epidemias, problemas de salud, entre otros). Desde

la perspectiva de la empresa, por ejemplo, la adquisición de nueva tecnología, capacitación del personal, así como la disminución de la contaminación por la reducción de tránsito vehicular, ahorro en costos de papelería y alimentación al personal (Tiscama et al., 2021).

Asimismo, los autores agregan que, el horario flexible permite el aumento del rendimiento y la productividad en la ejecución de las tareas, esto trae como beneficio, la motivación y la satisfacción laboral, disminuye el estrés laboral y contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización, a su vez se disminuyan los gastos por desplazamiento de personal, mejoran las relaciones familiares

### **Arbitraje global**

Es una práctica habitual en los negocios la de comprar algo a un precio inferior al del mercado, para luego venderlo más alto al precio del mercado. Sobre todo si el mercado en el que se compra no es el mismo mercado en el que se vende. Mientras las personas pueden trabajar en proyectos multinacionales, todavía en 2021 el costo de vida y por lo tanto también los salarios varían ampliamente de país en país (y de región en región) Un cliente en Argentina paga menos que un cliente de EE.UU. o Europa. Un empleado en Pakistán cobra menos que uno en Argentina (Adrián et al., 2019).

Una empresa que capitalizó estas diferencias de forma exitosa fue Globant: en 2017, contaba con 6.000 empleados, ingresos anuales de US \$432 millones y catorce oficinas globales en varias ciudades argentinas, así como también en Colombia, México, Uruguay, Reino Unido y Estados Unidos. La empresa cotiza en el Bolsa NASDAQ desde 2014. Los empleados con sede en Argentina comprenden el 60 por ciento de la fuerza laboral global total. En Estados Unidos, la firma cuenta con más de trescientos empleados. Tras la reciente adquisición de una empresa en la India, comenzaron a aprovechar el talento de la India para servir a los mercados desarrollados. Este enfoque global hace que Globant sea altamente competitiva (Adrián et al., 2019).

### **Inteligencia artificial y Aprendizaje automático (“machine learning”)**

El aprendizaje automático (o “Machine Learning”) es la disciplina científica que busca comprender y mejorar cómo las computadoras aprenden de los datos. (Peng

et al., 2021) La máquina recolecta datos y aprovecha conceptos sobre estadísticas, algoritmos y relación entre la información para procesarlos y analizarlos. Con base en las conclusiones que obtiene de este proceso, la máquina “aprende” y mejora.

Por su parte, la inteligencia artificial, intenta imitar las capacidades inherentemente humanas de pensar, percibir y realizar tareas. De la misma manera en que los humanos clasificamos la inteligencia en diferentes tipos (por ejemplo, inteligencia emocional, lingüística, espacial, cinestésico-corporal, etc) las máquinas pueden desarrollar inteligencias: Mecánicas, de Pensamiento y de Sentimiento.

Las mecánicas están relacionadas con la ejecución de tareas repetitivas, las de pensamiento con la capacidad de alcanzar conclusiones y tomar decisiones. Las de sentimiento se concentran en la interpretación de sentimientos y emociones humanas con la intención de mejorar la interacción con los usuarios (Huang and Rust, 2021).

Conforme estas tecnologías avanzan y se vuelven cada vez más eficientes vuelven irrelevantes algunos de los trabajos que antes eran realizados por comunicadores y agencias de marketing. Un ejemplo concreto de esto es la inteligencia artificial aplicada a la redacción de contenidos. La redacción de artículos de blog es una tarea fundamental en la aplicación de estrategias de marketing, porque permiten que el potencial cliente de una marca encuentre el artículo de blog (y en consecuencia la web de la marca donde este se encuentra) cuando busque en internet alguna de las palabras clave que tienen relación con el producto o servicio que la empresa ofrece. Esta tarea ocupaba a muchísimos profesionales que debían redactar los textos para estos fines.

Sin embargo, en la actualidad existen sistemas que escriben artículos de blog de forma completamente automática, eliminando o reduciendo significativamente la intervención humana. El usuario simplemente debe incorporar el título o la primera frase, y la máquina decide y escribe el texto a continuación. Para esto se basa en una enorme cantidad de textos que toma muchas veces de internet y usando cálculos estadísticos calcula cual es la palabra que tiene mayor probabilidad de seguir a continuación de la anterior. Teje así un texto completo con la cantidad de palabras o caracteres que le solicite el usuario simplemente repitiendo patrones de humanos que han redactado antes otros textos similares. Algunos servicios que ofrecen esta solución son Writesonic, Article Forge o WordAI por ejemplo (Huang and Rust, 2021).

Otro ámbito de aplicación es el de la publicidad programática: La publicidad programática es el uso de tecnología automatizada para la compra de medios (el proceso de compra de espacio publicitario), a diferencia de los métodos tradicionales (a menudo manuales) de publicidad digital. Así mientras antes se requería un profesional que revise los resultados y la eficacia de diferentes acciones publicitarias y medios para seleccionar y contratar las próximas pautas publicitarias, en la actualidad existen softwares que realizan pruebas rápidas y calculan mucho más rápidamente y con mayor nivel de detalle la eficiencia de cada acción, sacan conclusiones, deciden en qué medios y de qué forma contratar pautas publicitarias y ejecutan la orden. Algunos ejemplos de empresas que proveen este servicio son Investis Digital, Certis y AdKernel entre una amplia gama de empresas que ofrecen estas soluciones (Peng et al., 2021).

También existen servicios basados en inteligencia artificial y “machine learning” que reemplazan a humanos en tareas de marketing como la identificación de hashtags más utilizados por un segmento de clientes en particular y en la gestión de redes sociales (ya sea en la publicación de contenidos como en la interacción automatizada con otros usuarios), eliminando la necesidad de que un trabajador se vea obligado a hacerlo manualmente.

En simultáneo con esta capacidad de las máquinas de tomar muchas de las tareas que antes ejecutaban trabajadores en una empresa, estamos asistiendo a una cultura del autoservicio, en la que las pocas tareas que todavía requieren de una intervención humana se cargan sobre el cliente en vez de sobre el empleado. En los supermercados es común ver una línea de cajas en las que no hay cajero, sino una máquina y es el propio cliente quien debe “cobrarse” por los productos que retira.

En el ámbito de marketing digital, muchas de las tareas que antes eran ejecutadas por diseñadores y programadores ahora se resuelven con una mezcla entre autoservicio y software avanzado que ofrece una forma simple de interacción para que un usuario sin conocimientos de diseño ni de programación pueda producir su propia pieza de asombrosa calidad en unos pocos clics. Algunos de los servicios que proveen estas soluciones son Canva y Wix (Huang and Rust, 2021).

### **La gig economy (o “Economía de pequeños encargos”)**

El trabajo a través de plataformas online, de acuerdo con el Instituto de investigación de Eurofound (2018) es una nueva forma de organizar y mediar el trabajo remunerado a través de plataformas, en las que se plantea a los trabajadores proporcionar servicios a cambio de un pago. En esta dinámica las plataformas funcionan como un mercado intermediario de tareas. Se trata de una nueva forma de dividir el trabajo en tareas más pequeñas.

De esta forma, los contratos son más cortos. Esta dinámica está dotando al mercado laboral de “mucho trabajo pero no muchos trabajos” Lowrey (2019). Desde otra perspectiva, algunos trabajadores pueden aprovechar la gig economy para juntar trocitos de trabajo y ser capaces de crear un medio de vida que en algunos casos permita recibir una mejor remuneración y conservar un mayor grado de libertad a partir de la suma de todas esas actividades.

En este escenario, debe agregarse el peso cada vez más importante que adquiere “The Cloud” (la nube) como espacio virtual para la producción, almacenamiento, gestión y distribución de información. De hecho, entre los muchos factores que convergen para la modificación de los modos de gestión del trabajo, el conocimiento y la producción en la actualidad, la nube es la más importante. Esto es así ya que a) es un espacio virtual diseñado para mejorar el trabajo colaborativo, b) permite obviar las desigualdades de acceso a hardware costoso y c) promover una gestión de información más “ágil”. Otra característica de la conexión entre la Sociedad 4.0 y el trabajo es la llamada economía del intercambio (Cervio y Bustos, 2019).

Las plataformas insertas en ese tipo de servicios no sólo pueden permitirnos explorar la evolución de las oportunidades y amenazas hacia el trabajador autónomo más tradicional de mayor cualificación, sino que amplían los horizontes para una mayor desregulación del mercado de trabajo asalariado, con potencial de transformar la relación laboral y las condiciones de empleo y la organización del trabajo en el seno de todo tipo de organizaciones, también grandes y tradicionalmente dependientes de relaciones laborales estables.

Se trata de plataformas que conectan a trabajadores independientes con consumidores que necesitan de sus servicios. En Argentina está empezando a popularizarse por empresas como Uber, Rappi, Workana, Esta modalidad de trabajo ha despertado muchas críticas por la precarización laboral (al no considerarlos

empleados, los trabajadores no acceden a beneficios como vacaciones, salarios mínimos acordados en convenios colectivos o días de licencias, por ejemplo (Cervio y Bustos, 2019).

A pesar de las mencionadas desventajas, cada vez más personas optan por trabajar en plataformas porque encuentran una posibilidad de reinsertarse en el sistema productivo, cuando el mercado laboral les cierra todas las puertas, y en algunos casos, pueden obtener una remuneración al final del mes mayor que la que esas mismas personas podrían haber obtenido en un empleo en relación de dependencia.

Como beneficio para el cliente, las plataformas logran ajustar la oferta y la demanda bajo parámetros de eficacia y eficiencia, para disminuir los costos de producción. Para ofrecer un entorno más garantista a los clientes, el programa suele incluir también sistemas de reputación y evaluación de las tareas por anteriores usuarios de la aplicación (Prieto, 2020).

La aplicación de economía de pequeños encargos actualmente se encuentra en expansión en ámbitos de B2C (es decir empresas orientadas hacia el consumidor final) como por ejemplo: Uber, Rappi, Airbnb y conforme las personas que se encuentran en roles de toma de decisión en el ámbito corporativo lo usan en su vida personal, ese nuevo hábito de consumo de particulares se contagia a las empresas B2B. Así por ejemplo una empresa que antes contrataba un servicio de taxis ahora realiza un acuerdo con Uber para resolver con esa plataforma el transporte de sus empleados.

En el contexto de agencias de marketing se observa que cada vez más las empresas medianas y grandes confían en agencias cada vez más chicas o incluso usan plataformas de gig economy para contratar profesionales independientes en forma directa en lugar de contratar agencias. Empresas como Microsoft, Lora o Unilever utilizan este tipo de contratación para tareas puntuales en plataformas como Upwork y Fiverr según detallado por estas mismas plataformas en sus páginas. (Fiverr, 2021) (Upwork, 2021).

## **El Trabajo Colaborativo**

En los últimos diez años, se produjo una digitalización de la comunicación y del trabajo en sí mismo. Esto permitió que diferentes personas pudieran colaborar en la

creación colectiva, participando en tareas en simultáneo sin importar en qué región geográfica se encuentran. La acción comunicativa a través de los nuevos medios de comunicación digital, ofrece contenidos típicamente flexibles e inestables, de ubicuidad asíncrona, desmaterializados o desterritorializados, así como entre otras variables revolucionarias posibles- radicalmente accesibles para usuarios distantes, liberados del aquí y ahora físico y presencial (Tiscama et al., 2021).

Muchas producciones audiovisuales digitales actualmente no se realizan por individuos solitarios, sino que son trabajos colectivos. Las producciones son resultado de planteos creativos de todo el equipo de personas que participa en la creación de la obra. Esta colaboración grupal se ve facilitada por los medios digitales. Los equipos conectados a través de internet realizan una co-autoría. Las piezas resultantes contienen la diversidad propia de los orígenes dispares de todas las personas que conforman el equipo. La comunicación se vuelve un acto colectivo, el autor deja de ser un individuo aislado y pasa a formar parte de una autoría grupal. En esta forma de trabajo todo el grupo da origen al resultado creativo (Albán y Albán, 2019).

### **2.1.11 Elementos comparativos entre organización tradicional y virtual**

Con base en los aspectos tratados en el marco teórico de esta investigación, y en concordancia con lo expuesto por Calderas et al., (2010), partiendo de que actualmente, las organizaciones son parte de un entorno competitivo, se hace complejo evaluar todos los elementos propios del sistema interno y externo del ámbito corporativo que conducen al comercio electrónico.

En este orden de ideas, uno de los elementos determinantes en la transición de una empresa tradicional a virtual, es la complejidad de la tecnología, motivo por el cual, muchas compañías se han visto en la necesidad de capacitar a su personal en corto tiempo, otras se han fusionado con otras empresas con más experiencia en lo tecnológico, a fin de mantenerse en el mercado, sin perder los objetivos de la organización.

Con respecto al recurso humano, en la empresa tradicional, la gestión humana se distribuye por departamentos de acuerdo a cargo o especialidad del empleado, en la virtual, cada empleado debe capacitarse en áreas específicas con herramientas tecnológicas innovadoras, capaces de hacer frente a los constantes cambios de las

interacciones comerciales, haciendo que todo el proceso de gestión administrativa, humana y productiva se vuelva un desafío complejo.

Los autores agregan que, tomando en cuenta lo anterior, destacan que algunas empresas se muestran renuentes a modificar su estructura a una virtual, debido a lo complicado de los procesos y la excesiva cantidad de información, con múltiples programas y aplicaciones, sin embargo, hacen grandes esfuerzos por mantenerse a la vanguardia debido a que reconocen lo que significa no contar con una posición en internet, por ello, contratan personal especialista en redes y capacitan al personal para mantenerse en el mercado.

En tal sentido, parece lógico e inevitable, que las organizaciones formen parte de la web, a pesar que ello signifique dificultades en áreas como: canales de distribución, retraso en el retorno de inversión y la posibilidad de no destacar en el mercado por la cantidad de negocios que están en el internet del mismo ramo. Por tanto, toda empresa que quiera avanzar debe considerar migrar a una estructura organizativa sustentada en la web.

En cuanto a lo expuesto, es relevante resaltar que, las empresas se complican por lo que vislumbran en el comercio electrónico, demostrando una reacción rápida e impulsiva, sin estudiar en profundidad la situación, sin considerar que es necesaria una estrategia total, que involucre el internet, la empresa y la cultura organizacional (Cuesta, 2007). A esto se puede agregar que, los ganadores en este entorno tan competitivo, serían los sistemas que adopten mecanismos de negocio en redes, que tengan las competencias que exigen este mercado y la visión de las nuevas herramientas tecnológicas para consolidar una entidad eficiente y emprendedora.

Calderas et al., (2010), afirman que, mientras muchas organizaciones incursionaron por medio de la web, definiendo su marca y creando valor, las instituciones tradicionales, pueden aprovechar la tecnología para resguardar y publicitar sus productos y servicios, rentabilizando y restaurando su imagen, promoviendo un acercamiento con sus clientes. Esto quiere decir que, estas compañías pueden obtener algún beneficio, siendo que su marca ya es conocida en el comercio, además de dominar la gestión comercial y a los usuarios, por tanto, pueden invertir más en tecnología de vanguardia y así ofrecer un amplio portafolio de servicios.

Con relación a lo anterior, Albarrán (2009), expone que el elemento central se enfoca en la manera de gestionar una organización en red, en condiciones que no desmejoren al recurso humano que tenga propósitos de cambio con el apoyo del internet, vinculado al aporte al cumplimiento de los objetivos empresariales. A su vez, el autor resalta las ventajas del marketing digital de una empresa de enfoque tradicional que se ha actualizado e incursionado en el entorno virtual, haciendo hincapié en la importancia del recurso humano valioso y competente, capaz de adaptarse a los cambios y capacitarse en el campo de la tecnología.

En cuanto a las diferencias, el planteamiento de Albarán (2009), puede reflejarse a través de la siguiente tabla 2.

**Tabla 2.** *Diferencias entre empresa tradicional y virtual*

<b>Empresa tradicional</b>	<b>Empresa virtual</b>
Tiene enfoque hacia adentro	Se enfoca tanto en la parte interna como en la externa
Poca competencia	Es competitiva
Está ligada al concepto eficacia	Está ligada a los conceptos de eficiencia, efectividad, productividad, excelencia y calidad
Visión de corto plazo	Visión de corto y largo plazo
La tecnología era física	Tecnología de la información y la comunicación (TIC)
Compite por los mercados actuales	Compite por los mercados futuros, reinventando sus estrategias competitivas
La información es centralizada	La información es compartida
Está guiada por los procesos	Está guiada por resultados
La estructura es rígida y predecible	La estructura es flexible y sujeta a cambios

**Fuente:** elaboración propia, basado en Albarán (2009).

De la tabla anterior se desprende que, el enfoque tradicional de una empresa se trata de controlar, registrar ordenar y mantener, no se menciona la necesidad de cambio, por el contrario, se refiere a empresas cerradas, burocráticas y rutinarias. En relación a los objetivos propuestos, hay aspectos como a gestión del recurso humano, la descripción de puestos de trabajo, estructuras organizativas funcionales y jerárquicas con toma de decisiones por parte únicamente de la gerencia Albarán (2009).

Por otro lado, agrega el autor, en el enfoque digital, no se destaca el término empresas sino organizaciones, vinculada a propósitos de eficiencia, productividad y excelencia, así como competitividad, calidad y dinamismo, a fin de conseguir los

objetivos globales tanto como los individuales. Para ello, se coordinan actividades de planificación, organización, dirección y control.

## **2.2 Estado del arte**

De acuerdo con Guevara (2016), el estado de arte en una investigación es “el estado del arte es una revisión de las propuestas de investigación y sus productos y el desarrollo teórico, investigativo y social de un fenómeno” (p. 169). En este sentido, en este apartado se presentan diferentes posturas teóricas frente al tema de estudio.

Primeramente, se destaca el estudio de Marulanda (2018), las transformaciones que conllevan a incursionar en el mundo empresarial online, por lo general, conducen a la sustitución de tareas y actividades cotidianas, esto puede traer conflictos para aquellos trabajadores que pueden ver amenazados sus puestos de trabajo, por acciones automatizadas en un futuro próximo. Para superar estos temores, es importante destacar las tareas y actividades que no son cotidianas, que pueden ser apoyadas digitalmente. Por ende, la capacitación en áreas específicas y determinantes para el logro de los objetivos organizacionales, es el elemento clave planteado por la autora.

Seguidamente, Proaño et al., (2018), explica que, no hay dudas del poder que recae sobre las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), desde sus distintas aplicaciones, para ofrecer soporte y novedosas funciones a la gestión corporativa actual. Su capacidad de integración ha crecido progresivamente, generando espacios amigables que facilitan la transición hacia la digitalización, desde el modelo básico hasta el estratégico. Este proceso no puede lograrse sin una guía u orientación previa, considerando el recurso humano como el elemento clave para esta transformación, sin cuya disposición y capacidad para rediseñar los modelos de negocios, a fin que contribuyan a la mejora de los procesos gerenciales, productivos y operativos.

La innovación digital, surge como una herramienta determinante para optimizar el crecimiento y ajuste de la empresa a nuevos entornos económicos y globalizados. Esta transición se presenta como una necesidad ineludible para que una organización tenga bases sólidas que consoliden la continuidad del negocio, relacionarse con los clientes y proveedores y lograr el éxito a corto y largo plazo.

Por otro lado Foncillas (2020), plantea que, la transformación de las organizaciones tradicionales hacia el entorno digitalizado, se ha convertido en un enfoque de moda, las empresas buscan integrarse al mundo online para mantener su posición en el mercado, lo que, en muchos casos se ha convertido en un proceso complejo y abstracto, difícil de comprender, en ocasiones los directivos desconocen que mecanismos utilizar ni que profesionales involucrar para realizar la mejor gestión de transición hacia el mundo online.

El autor agrega que, en otras experiencias, los gerentes dominan el área digital, sin embargo ignoran cómo aplicarla en su empresa, esto se conoce como *knowing-doing-gap* (brecha entre el saber y el hacer), término acuñado por Pfeffer y Sutton (2000), citados por Foncillas (2020). Los gerentes conocen la importancia del recurso humano en la adaptación y desarrollo de los procesos que contribuyan a la mejora de la productividad en este nuevo entorno digital, de tal modo que los líderes debe tomar las mejores decisiones al respecto, comenzando por la divulgación de la transformación a todo su personal, luego se reorganizan los equipos de trabajo, lo cual puede traer resistencia en algunos colaboradores.

Desde esta perspectiva, el planteamiento de Foncillas (2020), apunta a que en una transformación digital, las organizaciones deben considerar como factor clave, las necesidades del recurso humano, antes de definir la estrategia tecnológica, para ello, los directivos deben reconocer que la tecnología no es la solución, sino un medio, que no sustituye la visión corporativa.

Por su parte, Placeres et al., (2021), exponen que las organización poseen requerimientos y características específicas, esto conduce a una serie de procesos que, a su vez, ameritan el uso de tecnologías así como la disposición del tiempo para que la transición se ejecute de forma diferente para cada una. Es relevante destacar la identificación de la cadena de valor y sus elementos clave, aplicando herramientas digitales para conseguir una ventaja competitiva, lo cual implica enfrentarse a muchos desafíos, tales como la adaptación a los diferentes equipos electrónicos, el perfil del recurso humano, que debe ser capacitado y sensibilizado hacia las innovaciones digitales.

En tal sentido, la capacitación debe corresponder a todo el personal de la empresa, desde los directivos hasta el personal operativo, de este modo, se garantiza el compromiso con los objetivo de la organización, promueve la motivación, el

aprendizaje autónomo y el trabajo colaborativo, así como la producción de ideas que conduzcan a la mejora de la calidad de los productos y servicios.

## **CAPÍTULO III**

### **Desarrollo de la investigación**

#### **3.1 Análisis del caso**

El caso de estudio que se aborda en esta investigación se trata de un entorno de organización funcional en 2015 cuando contaba con una plantilla de producción fija y los servicios que ofrecía estaban limitados a una cantidad acotada de opciones. La empresa adoptó una estrategia de cambio transformándose en 2017 en una organización virtual, la cual le permitió comenzar a ofrecer una variedad mucho mayor de servicios, al tiempo que redujo los costos operativos, y aumentó la cantidad de ventas.

A continuación, se mostrará el estado de la organización en 2015 cuando la empresa todavía tenía una organización funcional tradicional. Posteriormente se detallará el mismo análisis para el estado de la organización en 2017 cuando la empresa ya contaba con un modelo organizacional virtual.

Los problemas principales que debía afrontar la organización eran los siguientes:

1. **Costos:** Los clientes de la agencia requerían servicios de programación, de diseño y de marketing muy diversos entre sí. El intento para satisfacer tales demandas significaba aumentar los costos en sueldos porque requería contar con una plantilla fija de profesionales que eran necesarios por cortos períodos. Su estructura fija le obligaba a solventar gastos fijos tuviese o no pedidos. Costos como por ejemplo sueldos y alquileres componían el 91.31% de su estructura de costos.
2. **Flexibilidad:** Era frecuente que los clientes consultaran por servicios profesionales que la agencia no podía brindar. En muchos casos debían rechazarse proyectos por no contar con personal especializado en las técnicas requeridas por nuevos proyectos.

En la revisión de datos y archivos de la institución, se pudo conocer que se recibieron 2166 pedidos de servicio, y que se debieron rechazar 1204 de ellos debido a la falta de perfiles con especializaciones tan diversas como los clientes requerían. (Ver Tabla 14. Trabajos rechazados). Se planteaba la disyuntiva entre sostener un costo fijo para cubrir líneas de servicios muy

diferentes entre sí, esporádicos y con poca continuidad en el tiempo para responder a los requerimientos de los clientes y mejorar la estructura de costos a expensas de perder potenciales ingresos por ventas (Bendersky, 2002).

3. **Ventas:** La empresa se enfrentaba a un contexto recesivo local que ocasiona que la empresa atienda a menos clientes y a su vez, que sus servicios ya no sean tan rentables como antes. En Buenos Aires, se han observado los efectos de la reducción de la demanda, principalmente en exportaciones y precios internacionales. Además, esto afectó en el recorte de crédito a consumidores y empresas. Localmente se observó una mayor incidencia de despidos y la aparición de subsidios desde el estado en apoyo al empleo.

En 2015 la organización funcionaba en una oficina en forma presencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con una plantilla de siete (07) trabajadores. El ámbito de incumbencia de sus prestaciones era principalmente el de marketing digital y diseño de elementos complementarios. Para sus producciones audiovisuales, la empresa contaba con un estudio de foto, video y equipamiento específico. Adicionalmente trabajaba con una red de profesionales independientes, adicional a su plantilla estable, a quienes convocaba según las necesidades de cada proyecto.

Los principales productos y servicios eran: diseño y desarrollo de páginas web, planificación e implementación de campañas de marketing online, diseño de marca, diseño de volantes y folletos digitales, diseño de contenidos para redes sociales, fotografía de productos para tiendas virtuales o comercio electrónico, videos institucionales y promocionales. Un gerente realizaba las tareas de contacto con el cliente, selección de proveedores para cada proyecto y el seguimiento. Asimismo, gestionaba la adquisición de nuevos clientes, seguimiento de cobranzas, temas administrativos y la gestión estratégica del negocio.

El tipo de clientes con los que trabajaba la empresa eran en general PyMEs y emprendedores. Principalmente estaba abocada al mercado nacional, aproximadamente el 90% de su cartera de clientes correspondía al área de Buenos Aires y el 10% restante se encontraba ubicada en otras provincias argentinas. El principal canal de venta era internet (en particular: Google Ads, Facebook Ads y Mercado Libre). La empresa se publicitaba regularmente a través de campañas de publicidad online en buscadores y redes sociales y de campañas de email marketing cuidadosamente segmentadas para atender al público objetivo y en la oportunidad de

compra correcta. Además contaba con presencia en guías de proveedores en diferentes cámaras industriales.

El problema que enfrentaba la agencia estaba asociado a un contexto recesivo local que ocasiona que la empresa atendiera a menos clientes y a su vez, que sus servicios dejaran de ser rentables o disminuyeran notablemente su rentabilidad.

### 3.1.1 Estructura funcional de la empresa en 2015

#### Costos. Desglose de la inversión

La inversión inicial consistió en la compra de 7 computadoras, 7 escritorios y 7 sillas. Además se destinaron \$400 dólares estadounidenses al pago de acciones de publicidad online (como se puede ver en la tabla 3) tendientes a captar potenciales clientes en el mercado local.

**Tabla 3.** *Inversión inicial. (Unidad dólares estadounidenses)*

Inversión inicial	
Compra de 7 computadoras	\$ 9,800.00
Inversión en publicidad online	\$ 400.00
Mudanza a nueva oficina más amplia	\$ 300.00
Compra de 7 escritorios	\$ 546.00
Compra de 7 sillas ergonómicas	\$ 623.00

**Fuente:** elaboración propia (2022) a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

De este modo, la inversión inicial consistió en \$11,669.00 dólares estadounidenses, esta inversión se utilizó para cubrir los costos para comenzar el negocio, entre los cuales estuvo la adquisición de equipos, materiales e insumos para abastecer el local donde funcionarían las oficinas. De acuerdo con lo informado por el gerente, el capital provino del ahorro familiar, así como de créditos bancarios personales.

#### Costos de producción

En las siguientes tablas se detallan los costos en sueldos y otros costos fijos (gastos de publicidad online, alquiler de la nueva oficina, limpieza y servicios de luz, gas, teléfonos, etc.)

**Tabla 4.** Costos de producción 2015. (Unidad dólares estadounidenses)

Año 2015	Egresos
6 Diseñadores	\$ 48,000.00
1 Gerente	\$ 13,300.00
Alquiler de oficina	\$ 6,000.00
Servicios de limpieza	\$ 1,800.00
Otros costos fijos	\$ 6,578.00
<b>Total</b>	<b>\$ 75,678.00</b>

**Fuente:** elaboración propia (2022) a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

Estos costos están medidos en periodos mensuales, y se calculó sobre un promedio de 30 días por mes. Con respecto a otros costos de producción específicos, estos se desglosan en la tabla 5.

**Tabla 5.** Costos de Producción (unidad dólares estadounidenses)

Costos de Producción			
Descripción	Unidad	Costo	Comentarios
Compra de dominios	unidad	\$ 11.11	1 dominio
Alquiler de equipos video	día	\$ 15.56	1 cámara secundaria
contratación de freelancers	hs	\$ 1.44	1 hora
DESIGNER/DIGITAL MARKETER 1	hs	\$ 4.17	1 hora
Gerente DESIGNER/DIGITAL	hs	\$ 6.94	1 hora

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

Los costos de producción antes descritos, se refieren a gastos permanentes dirigidos a las actividades operativas propias de este tipo de negocio que incluyen tanto la ocupación de software y hardware, como de especialistas en marketing digital y un gerente.

### Procesos

De acuerdo con la teoría de costos ABC (Bendersky, 2002), se desglosa a continuación en la tabla 6 "Procesos", la variedad de tareas que se requiere realizar para ofrecer el servicio que comercializa la empresa. Con base en este desglose, en las tablas 6 a 11 se detallaran los costos por centros de costos.

**Tabla 6. Procesos**

PROCESOS
Acciones de publicidad
Responder pedidos de cotización
Completar Briefing
Gestionar pago inicial
Producción
Instancia de revisión
Entrega del producto
Gestionar pago del saldo

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos informados por la empresa de estudio.

En este caso, se describen los procesos incurridos desde la planeación y difusión del servicio que se ofrece, pasando por la gestión de pago inicial, la producción, es decir, el diseño de la página web solicitada, la revisión o evaluación final, hasta la entrega al usuario y gestión de pago final.

### **Análisis de actividades: centro de costo y cost drivers**

**Tabla 7. Desglose por centro de costos**

Actividades	Grupo de	Cost Driver
Registro de dominio	Dominio & Hosting	Cant. webs
Contratar hosting		
Desarrollar la web	Desarrollar la web	Cant. webs
Investigación de mercado	Investigación & Briefing	Cant. Marca
Briefing de Marca		
Diseño de logo	Diseño de Marca	Cant. Marca
Desarrollo de manual de marca		
Briefing de Campaña	Campaña Publicitaria	Cant. Campañas
Gestión de redes sociales		Cant. Campañas
Elaboración de campaña de publicidad		
Diseño de newsletter		
Optimización de campañas		
Desarrollo de guión	Producción	Cant. Videos
Desglose de producción		
Contratar cámara secundaria, estudio y asistentes	Contratar cámara secundaria, estudio y asistentes	Cant. Videos
Rodaje	Edición	Cant. Videos
Postproducción		
Gestión de clientes	Gastos Administrativos	Hs hombre
Gestión de cobros		
Gestión de pagos		
Publicidad		
Ventas		

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos informados por la empresa de estudio.

En la tabla anterior, se identifican las actividades, a fin de establecer los recursos y costos asociados. Los costos ABC son una herramienta importante para la gestión de los recursos y la optimización de la productividad; asimismo, contribuye a la toma de decisiones en las empresas, las cuales requieren hacer frente a un contexto cada vez más complejo (Eslava y Parra, 2019).

### **Análisis de recursos: cost drivers**

**Tabla 8.** *Análisis de recursos*

<b>Recursos</b>	<b>Cost Driver</b>
Empleado	Hs hombre
Gerente	Hs hombre
Licencias de software	Cant. licencias
Dominios	Cant. webs
Newsletter	Cant. Newsletters
Estudio	Cant. de jornadas
Cámara	Cant. de jornadas
Asistentes	Cant. de jornadas
Hosting	Cant. webs

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

Los *cost driver*, también llamados inductores o factores de costo son el factor clave de un costo y su incidencia está en el costo total incurrido. Si bien es relevante para toda empresa generar utilidades, también lo es determinar los costos de los bienes y servicios para mejorar la información que influye en la toma de decisiones estratégicas, por ejemplo, establecer precios, disminución de costos y gastos, utilización de nuevos equipos y tecnología, establecer precios por economías de escala, entre otros (Bendersky, 2002).

## Análisis Recursos vs. Actividades

**Tabla 9.** Análisis Recursos vs. Actividades (unidad dólares estadounidenses, \$USD)

RECURSOS		ACTIVIDADES											
		Dominio & Hosting	Desarrollar la web	Investigación & Briefing	Diseño de Marca	Briefing de campaña	Campaña Publicitaria	Producción	Contratar camara secundaria, estudio y asistentes	Edición	Gastos Administrativos	Ocio	
Empleados	\$	\$ 4,263.89	\$ 83.33	\$ 625.00	\$ 555.56	\$ 1,833.33		\$ 666.67	\$ 41.67		\$ 333.33		\$ 125.00
	Horas Hombre	960	10	150	80	440		160	10		80		30
Licencias de software	\$	\$ 27.78		\$ 8.89		\$ 6.67					\$ 12.22		
	Cant. licencias	3		1		1					1		
Gerente	\$	\$ 1,118.06			\$ 104.17		\$ 104.17		\$ 104.17	\$ 69.44		\$ 736.11	
	HH	161			15		15		15	10		106	
Dominios	\$	\$ 111.11	\$ 111.11										
	Cant. webs	10	10										
Newsletter	\$	\$ 44.44					\$ 44.44						
	Cant. newsletter	20					20						
Estudio	\$	\$ 177.78								\$ 177.78			
	Cant. de jornadas	10								10			
Cámara	\$	\$ 155.56								\$ 155.56			
	Cant. de jornadas	10								10			
Asistentes	\$	\$ 115.56								\$ 115.56			
	Cant. de jornadas	10								10			
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 6,014.17</b>	<b>\$ 194.44</b>	<b>\$ 633.89</b>	<b>\$ 659.72</b>	<b>\$ 1,840.00</b>	<b>\$ 104.17</b>	<b>\$ 711.11</b>	<b>\$ 145.83</b>	<b>\$ 518.33</b>	<b>\$ 345.56</b>	<b>\$ 736.11</b>	<b>\$ 125.00</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

Tomando en cuenta los datos de la tabla 9, los recursos ascienden a 6.014,17 \$USD mientras que los gastos totales fueron 3.432,22 \$USD, este resultado ofrece una visión del destino de la organización. Estos valores permiten calcular medidas relevantes para la gestión y la toma de decisiones. Por ende, para tomar decisiones de manera racional, la empresa aplicó métodos de costos viables, obteniendo el costo esperado o una cifra lo suficientemente cercana al costo real para poder desarrollar un análisis confiable de costos e ingresos.

**Tabla 10. Análisis por objetos de costos (unidad dólares estadounidenses)**

ACTIVIDADES	TOTAL	OBJETO DE COSTOS				
		Web	Branding	MKT Online	Foto & Video	
Desarrollar la web	\$ 194.44	\$ 194.44				
Cant. webs		10				
Investigación & Briefing	\$ 633.89	\$ 633.89				
Cant. webs		10				
Investigación & Briefing	\$ 659.72		\$ 659.72			
Cant. Marcas			40			
Diseño de Marca	\$ 1,840.00		\$ 1,840.00			
Cant. Marcas			40			
Briefing de Campaña	\$ 104.17			\$ 104.17		
Cant. Campañas				20		
Campaña Publicitaria	\$ 711.11			\$ 711.11		
Cant. Campañas				20		
Producción	\$ 145.83				\$ 145.83	
Cant. Videos					10	
Contratar cámara secundaria, estudio y asistentes	\$ 518.33				\$ 518.33	
Cant. Videos					10	
Edición	\$ 345.56				\$ 345.56	
Cant. Videos					10	
Gastos Administrativos	\$ 736.11	\$ 92.01	\$ 184.03	\$ 368.06	\$ 92.01	
Hs hombre		13.25	26.5	53	13.25	
Ocio	\$ 125.00	\$ 15.63	\$ 31.25	\$ 62.50	\$ 15.63	
Hs hombre		3.75	7.5	15	3.75	
	Mensual	\$ 6,014.17	\$ 935.97	\$ 2,715.00	\$ 1,245.83	\$ 1,117.36
	Anual	\$ 72,170.00	16%	45%	21%	19%

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

El procedimiento de costos que utiliza fue diseñado de forma muy básica, mediante la técnica de valoración de los costos predeterminados, basados fundamentalmente en costos estimados. En este caso el costo mensual ascendió a 6,014.17 \$USD mensuales y 72,170.00 \$USD anuales, distribuidos un 16% en desarrollo web, 45% en Branding, 21% en marketing digital y 19% en fotos y video.

#### Determinación por objetos de costos

**Tabla 11. Desglose entre costos fijos y variables por centro de costo (unidad dólares estadounidenses)**

	Producción	Costeo ABC					
		Costo Variable		Costo Fijo		Costo Total	
		\$ unitario	\$ total	\$ unitario	\$ total	\$ unitario	\$ total
Web	10	\$ 93.60	\$ 935.97	\$ 450.08	\$ 4,500.76	\$ 543.67	\$ 5,436.73
Marketing online	20	\$ 135.75	\$ 2,715.00	\$ 652.77	\$ 13,055.47	\$ 788.52	\$ 15,770.47
Branding	40	\$ 31.15	\$ 1,245.83	\$ 149.77	\$ 5,990.77	\$ 180.92	\$ 7,236.61
Foto y video	10	\$ 111.74	\$ 1,117.36	\$ 537.30	\$ 5,372.99	\$ 649.04	\$ 6,490.36
			\$ 6,014.17				

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

### Costos variables

La mano de obra directa es costo fijo pero se toma para este análisis como costo variable con el objetivo de que se pueda determinar el costo separado por actividad como se detalló en el punto anterior “Costos de producción”.

**Tabla 12.** *Desglose de costos variables. (Unidad dólares estadounidenses)*

Costos variables		
Descripción	Costo	Unidad
Compra de dominios	\$ 11.11	1 dominio
Contratación de locutores	\$ 33.33	1 video
Mano de Obra Directa	\$ 3,111.11	

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

El total de costos variable mensuales en el 2015 fueron de \$3155,55 dólares estadounidenses.

### Gastos fijos no relacionados con mano de obra

La operación funcionaba en una oficina con espacio suficiente para siete puestos de trabajo.

**Tabla 13.** *Costos operativos. (Unidad dólares estadounidenses)*

Costos Operativos	
Mantenimiento equipos, oficina y estudio de grabación.	\$ 444.44
Software y herramientas digitales	\$ 33.33
Servidores	\$ 9.33
Suministros (luz, gas, telefonía, internet, etc.)	\$ 55.56
Inversión en marketing (Publicidad, RRPP, eventos, etc)	\$ 444.44
Depreciaciones	\$ 88.89
Impuestos	\$ 77.78
Formación	\$ 44.44
<b>Total Mensual</b>	<b>\$ 1,198.22</b>
<b>Total Anualizado</b>	<b>\$ 14,378.67</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

### Flexibilidad

#### Conformación legal y organigrama

La agencia se encuentra registrada como SAS (Sociedad Anónima Simplificada) en Argentina. El organigrama actual contempla siete puestos de trabajo en total. Seis de ellos en el rol de “Diseñador y Digital Marketer”. Este perfil requiere un alto grado de creatividad, ya que son las personas encargadas de realizar piezas

de diseño de alto impacto para la web e imprenta y de ejecutar las acciones de marketing online requeridas por cada cliente. Dentro de sus funciones están: El diseño de banners publicitarios, el diseño de logotipos, el diseño de sitios web, la manipulación de fotografías, la edición de videos, la gestión de redes sociales y la gestión de *Google Adwords*.

Además de estas posiciones, hay un rol de liderazgo, “Gerente” (ver figura 3), que administra la interacción con el cliente, supervisión y seguimiento. Asimismo, este rol gestiona la adquisición de nuevos clientes, seguimiento de cobranzas, temas administrativos y la gestión estratégica del negocio. Una de las principales responsabilidades del Gerente es la gestión del talento humano (Mintzberg, 1996). Esta es una herramienta de administración clave en el éxito del negocio. La retención de colaboradores con talento es una de las preocupaciones prioritarias, debido al costo que genera la búsqueda y contratación.

**Figura 3.** Organigrama en 2015



**Fuente:** elaboración propia (2022), a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

En este sentido, resulta más eficiente para la estructura de costos de la empresa el consolidar planes de motivación, políticas de incentivos, remuneraciones

adecuadas al nivel de experiencia del trabajador y el éxito de sus proyectos, con el objetivo de generar compromiso, pro actividad y lealtad con el negocio.

### **Localización**

La oficina se localiza en Buenos Aires, Argentina. Se eligió esta localización debido a que tanto los trabajadores como los clientes principales residen en esta ciudad.

### **Trabajos rechazados por falta de personal específico**

Es común que un cliente (empresa) requiera servicios muy diversos desde la óptica de la comunicación. El primer instinto del departamento de compras o del gerente a cargo de la contratación para realizar la tarea es solicitar todos los trabajos relacionados con marketing y comunicación al mismo proveedor. Sin embargo, los profesionales que se desempeñan en el ámbito del diseño no siempre saben ilustrar, así como un desarrollador puede no estar capacitado para resolver una falla de seguridad específica en una página web.

Mientras existen en el mercado profesionales que se concentran en un grado de especialización muy avanzado, en las agencias normalmente se contratan perfiles mayormente generalistas por que permiten hacer frente a la mayor cantidad de tareas con su formación. Sin embargo al requerirse tareas puntuales, es difícil contar con personal muy especializado, porque la variedad de pedidos que recibe una agencia no genera un volumen suficiente de trabajo como para que un colaborador asigne su jornada completa a tareas periféricas o con una baja frecuencia de solicitud.

De esta manera, la agencia se concentra en ofrecer soluciones estándar como: “Diseño web”, o “Diseño de Branding”, o “Gestión de Redes Sociales” y cuando uno de sus clientes (asiduos compradores de algunos de estos servicios) requieren soluciones más específicas como por ejemplo optimizar la velocidad de carga de la web que la agencia les diseño, o pintar un mural en la oficina con el mismo diseño de branding que la agencia les desarrolló, la agencia simplemente no cuenta con personal capacitado para realizar estos trabajos y debe optar por rechazar el trabajo.

Los pedidos adicionales de los clientes que escapan a la oferta específica de la agencia son, sin embargo, tan frecuentes como diversos entre sí. Y representan una oportunidad perdida para la agencia por dos razones independientes:

1. A primera vista un pedido fuera de la oferta regular podría parecer despreciable, sin embargo en la suma del total, los pedidos dispares a la oferta regular, componen el 80% de las oportunidades de venta que tiene la empresa.
2. El cliente rechazado busca solventar su requerimiento con otra agencia que ofrezca una mayor variedad de servicios y pueda dar respuesta a sus necesidades específicas, al encontrar un nuevo proveedor para esa necesidad puntual, cambia para siempre de proveedor para las demás necesidades genéricas y se vuelve un cliente perdido para la agencia original.

En una entrevista en profundidad se observó un ejemplo específico de este tipo de requerimientos anómalos:

El cliente había desarrollado un curso en formato digital y se buscaba la ayuda de la agencia para comercializarlo. La agencia le ofreció desarrollar las piezas gráficas de comunicación que requería el producto y las campañas publicitarias, pero el cliente ya las tenía desarrolladas por otra agencia. Entonces, se le ofreció desarrollar una campaña de publicidad en redes sociales y buscadores como Google, pero otra vez el cliente ya tenía este servicio contratado y funcionando muy bien con otro proveedor.

De este modo, al indagar con más detalle en la solución que requería el cliente, se trataba de contratar a una persona que investigara específicamente que plataformas B2B existen para comercializar cursos, estudiar los contratos y requisitos que cada plataforma, seleccionar las más convenientes, cumplimentar los requisitos de esas plataformas y subir el material del curso a ellas de modo tal que estén accesibles para la compra a través de esas plataformas.

Si bien podría considerarse este pedido dentro de las tareas que podría realizar una agencia de marketing, ya que consiste en facilitar la comunicación y comercialización de un producto, la forma específica en la que el cliente pretendía que se hiciera, convertía la tarea en una demasiado específica, que ninguno de los profesionales de la agencia había realizado antes, que nunca había sido realizada antes para otros clientes, y la curva de aprendizaje que requería era muy costosa en términos de tiempo y esfuerzo para la agencia, porque resultaba muy poco probable que se volviera a necesitar hacer esto para otro cliente en el futuro. De esta manera el gerente optó por rechazar el trabajo.

Los requerimientos anómalos son particulares, diversos y con una tasa de recurrencia individual muy baja. El mismo pedido puede no repetirse nunca más en otro cliente o puede volver una sola vez después de 5 años, y en ningún caso se repite más de 2 veces por año. Sin embargo, a medida que la agencia amplía su cartera de clientes cada vez es más frecuente recibir pedidos anómalos de sus mejores clientes.

En tal escenario, para hacer frente a estos requerimientos no solo es ineficiente desde el punto de vista de costos colocar a uno de sus empleados a realizar estas tareas sino que además, la calidad del trabajo que recibe el cliente también sería pobre. Por un lado, se demora más tiempo en producir resultados con un perfil generalista comparando con el tiempo que requiere para realizar las mismas tareas una persona que ya está formada y que realiza tareas específicas de su ámbito de especialización con mayor frecuencia.

Es decir, se incrementa la calidad y la velocidad de producción en la medida que las competencias del profesional son más específicas de acuerdo a su perfil de puesto. Por ejemplo un diseñador gráfico realiza el diseño de un isologotipo desde comienzo a fin del proyecto en 6 horas netas, porque conoce bien el proceso, está entrenado y lo hace a diario. Pero si el mismo diseñador debiera trabajar una pieza de cartelería con letras pintadas a mano en estilo “Fileteado Porteño” probablemente podría hacerlo, pero le requeriría un tiempo muchísimo mayor en investigación, pruebas, y curva de aprendizaje hasta llegar a un resultado de calidad.

En la práctica habitual, el cliente, especialmente si se trata de una PyME o microPyME, no dispone del tiempo o de la inversión necesaria para afrontar el costo que tiene para la agencia realizar este trabajo específico. Por otro lado, a veces el pedido anómalo requiere de una formación específica de la que carece el profesional contratado por la agencia. Por ejemplo: si un cliente solicita modificaciones sobre una página web diseñada con un lenguaje de programación específico, diferente a los que se utilizan para diseñar webs en la agencia, es posible que varios empleados puedan programar, pero ninguno pueda hacerlo en ese lenguaje.

En los casos en los que simplemente no se cuenta con personal capacitado para la tarea, la agencia se plantea como opciones no tercerizadas o subcontratadas:

1. Contratar un nuevo empleado capacitado en la habilidad específica que requiere este proyecto (aunque sería ineficiente contratarlo para trabajar para un solo proyecto y una vez finalizado no tendría tareas en que ocuparse) o

2. Capacitar a uno de sus desarrolladores actuales en el lenguaje de programación requerido (que resultaría ineficiente también por que el cliente necesita un experto hoy, y esa opción generaría un perfil de desarrollador junior luego de al menos de 3 meses).

Además considerando la disparidad de particularidades que se requieren resultaría económicamente inviable contar con una plantilla estable tan amplia que permita a la agencia estar preparada para afrontar todos los pedidos. Pero, todavía, el porcentaje de pedidos anómalos supera y por mucho el porcentaje de pedidos regulares. Por esta razón, representa una enorme pérdida de oportunidad de generar ventas e ingresos. La agencia podría potencialmente haber facturado un 25% más en 2015 si hubiera encontrado la forma de atender a estos pedidos anómalos.

A continuación se detalla el crecimiento de trabajos rechazados en el periodo comprendido entre 2013 y 2015 específicamente por no contar con profesionales especializados en el tipo de tarea requerida por el cliente.

Total de trabajos regulares realizados en 2015: 962

Pedidos anómalos rechazados en 2015: 1204

Total de trabajos regulares realizados en 2014: 473

Pedidos anómalos rechazados en 2014: 572

Total de trabajos regulares realizados en 2013: 248

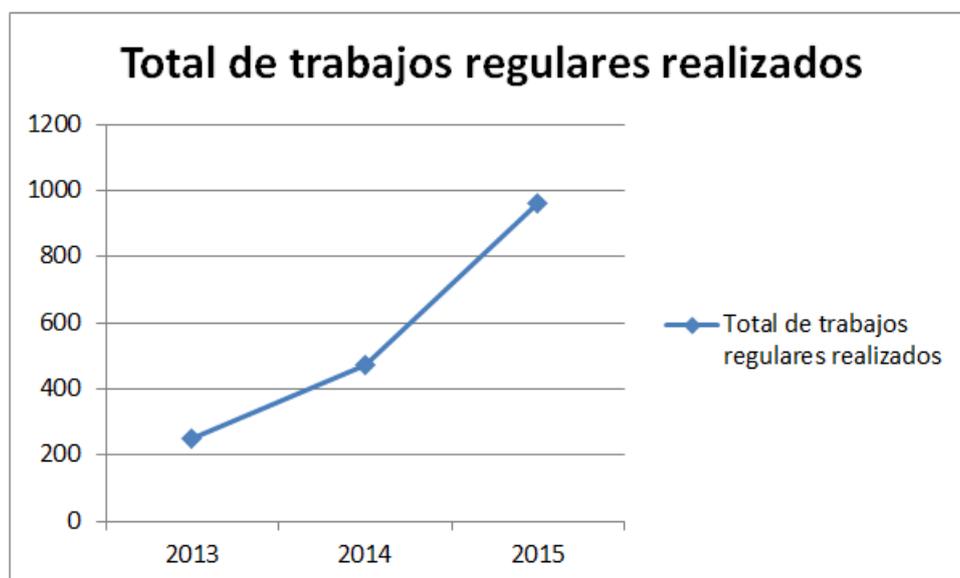
Pedidos anómalos rechazados en 2013: 290

**Tabla 14.** *Trabajos rechazados.*

	2013	2014	2015
Total de trabajos regulares realizados	248	473	962
Pedidos anómalos rechazados	290	572	1204
Porcentaje de facturación potencial adicional	117%	121%	125%

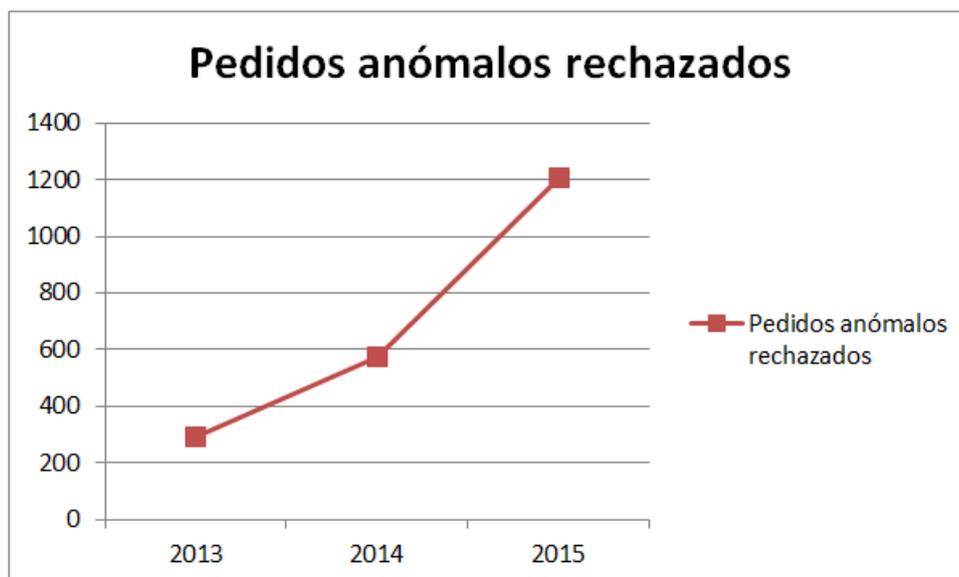
**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

**Figura 4.** *Total de trabajos regulares realizados*



**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

**Figura 5.** *Pedidos rechazados*



**Fuente:** elaboración propia a partir de datos informados por la empresa de estudio.

## 3.2 Ventas

### Antecedentes del contexto recesivo

Las reacciones que producen en la sociedad situaciones de crisis, muestran el surgimiento de un nuevo tipo de consumidor con nuevas características que desafía a la comunicación corriente establecida hasta ese momento. La crisis económica internacional (2008-2009) afectó a la economía argentina. A nivel internacional, las principales raíces de la crisis según Gutiérrez Rodríguez (2013) fueron “la consolidación de la globalización, durante la década de los ochenta; la eliminación de la ley GlassSteagall, en 1999, y las medidas posteriores a la recesión asociada a la burbuja tecnológica (2001-2002), instrumentadas por el Federal Reserve System, el banco central de EEUU (conocido coloquialmente en español como la Reserva Federal y en inglés como Fed).

De acuerdo con Gutiérrez (2013), la experiencia vivida con esta situación, aparte de lo extensa, las reacciones regionales han sido muy cambiantes, por un lado, Latinoamérica tuvo apenas un año (2009) de contracción del producto, al año siguiente ya los valores estaban nuevamente como en 2008. En tiempos de crisis económica, la incertidumbre en la economía y en los mercados obligan a los consumidores a crear y emplear formas de proteger su dinero. Durante este tiempo, las decisiones de compra son diferentes. Los consumidores son cada vez más conscientes al comprar y priorizar la necesidad.

Algunas de las estrategias más frecuentes a las que recurren las PyMEs son: la reducción de jornadas laborales, el congelamiento de los planes de inversiones, la diversificación de tareas y el ahorro de costos. Una de las primeras acciones que realizan proveedores de servicios y empresas de productos, ante la presencia de una crisis consiste en proyectar un flujo de caja reuniendo información sobre, cheques diferidos, cuentas por cobrar, sueldos y cuentas por cobrar entre otros.

En el caso de PyMEs que comercializan productos, suelen optar por reducir inventarios, y realizar promociones de liquidación para aquellos productos que tienen menos rotación. De esta manera consiguen hacerse de efectivo en el corto plazo y ahorrar costos de mantenimiento de inventarios. En empresas de servicios se pueden llevar a cabo acciones tendientes a mejorar la productividad e identificar mejoras en procesos (Gutiérrez, 2013).

Muchas empresas optan por lanzar un nuevo producto al mercado, ante la caída de la rentabilidad sobre la oferta actual, otras buscan nuevos usos para el

mismo producto y algunas se aventuran a alcanzar nuevos mercados más prósperos para compensar las pérdidas que afrontan en un mercado alcanzado por la crisis.

### **Características de sus clientes**

La empresa servía al segmento de nuevos emprendedores y PyMEs en Buenos Aires, Argentina. Se trataba de nuevas empresas en formación que no poseían todavía un volumen importante de ventas ni facturación. Estas empresas aspiraban a convertirse en pequeñas empresas de entre 10 y 50 empleados en los siguientes 5 años. Los rubros en los que operaban estos clientes son principalmente agro, gastronomía, indumentaria y accesorios para telefonía celular.

La frecuencia de venta de sus productos y servicios variaba según el rubro. Los clientes “B2B” (es decir empresas que compran bienes o servicios a otras empresas) suelen tener un volumen de ventas mensual medianamente estable ya que abastecen la cadena de producción de otras empresas. Los locales minoristas en los rubros de gastronomía e indumentaria en cambio ven su demanda afectada en función de la estacionalidad. Por ejemplo durante invierno en los comercios de gastronomía aumenta el consumo de café (producto económico) y disminuye el consumo de bebidas frías y cervezas (productos que dejan mayores beneficios al comercio).

A su vez, los comercios minoristas de indumentaria, suelen tener dos momentos al año en los que necesitan renovar inventario. Esto se hace para evitar gastos de almacenamiento durante 6 meses, con mercadería que difícilmente se venderá el año próximo. Durante los períodos de liquidación se necesitan servicios intensivos por parte de las agencias de marketing quienes colaboran en las tareas de promoción necesarias para alcanzar el objetivo de ventas.

Las empresas del sector de tecnología suelen tener flujos de ingresos irregulares, dado que los proyectos de desarrollo de software se realizan en periodos de entre 3 y 6 meses en promedio. Suelen recibir grandes pagos durante el desarrollo del proyecto pero es frecuente que pasen algunos meses al año sin nuevos ingresos hasta que se embarcan en un nuevo proyecto.

### **Progresión histórica niveles de venta**

A diferencia de lo que se pensaba al comienzo de la investigación, los niveles de venta no bajaban en unidades vendidas en los 3 años previos al cambio de estructura de la organización. Por el contrario, las ventas prácticamente se duplicaban

año a año. Este hecho en principio, parecía desconcertante en contraste con las ideas que se tenían antes de comenzar esta investigación, porque la estructura funcional, parecía ser suficientemente eficiente como para duplicar la cantidad de ventas. Entonces, ¿no fue una variable de peso en la decisión de cambiar la estructura a una organización virtual?

En un análisis más profundo, se puede observar que si bien la cantidad de ventas realizadas se duplican año a año, el precio de cada servicio o producto ha tenido que bajar año a año ante la reticencia de los clientes y la creciente oferta de competidores y servicios sustitutos. Por lo tanto la facturación total de la agencia se ha visto disminuida progresivamente. Paralelamente, la cantidad de clientes en la cartera no crecía, sino que si aumentaban las ventas era solamente porque los mismos clientes compraban más servicios. Esto se lograba ofreciendo descuentos a los clientes de la cartera actual por paquete o incentivos para comprar mayor cantidad de servicios.

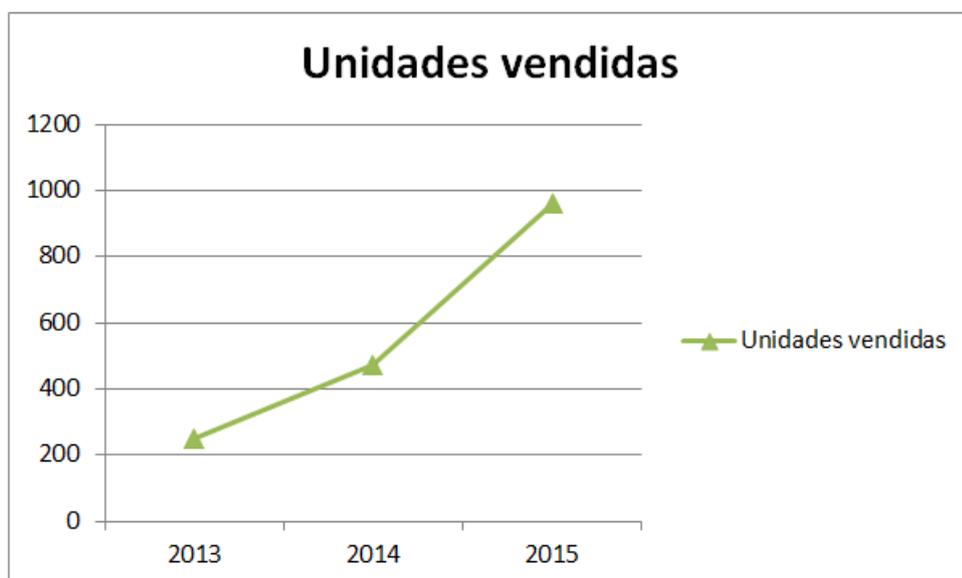
**Tabla 15.** *Desglose de métricas de venta (Unidad dólares estadounidenses)*

Desglose métricas de ventas	2013	2014	2015
Unidades vendidas	248	473	962
Precio promedio unitario	145	105	70
Tamaño de cartera de clientes	214	237	248

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

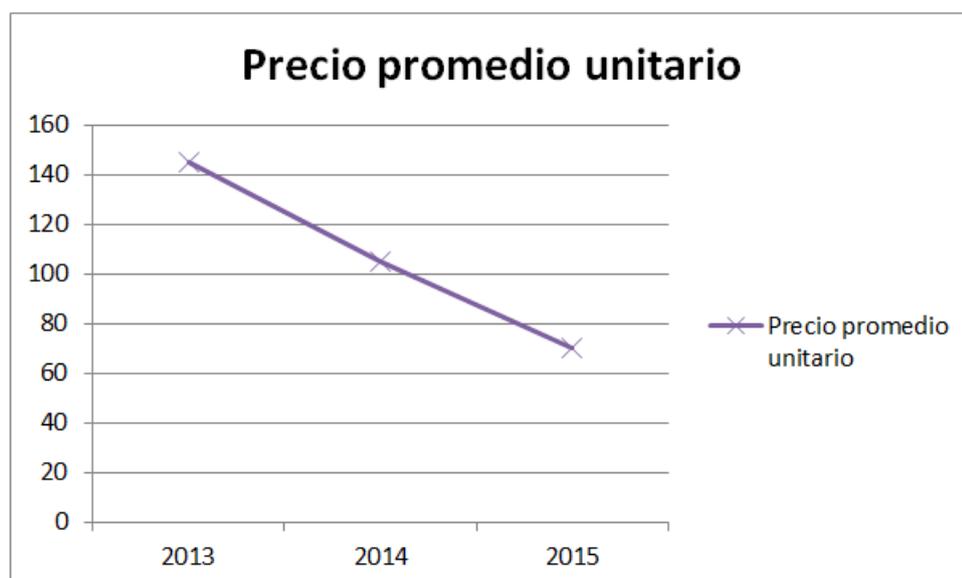
Partiendo de estas unidades de medida, en cantidades precio y tamaño, se puede apreciar que, en 2015, a pesar que la cantidad de unidades de producto o servicio vendido fue mayor con respecto al 2014 y 2013, el precio promedio y la cartera de clientes disminuyeron. Esta comparación de métricas es un elemento importante en cualquier negocio, ya que permite orientar el rumbo de la toma de decisiones, evitando el riesgo de quiebra. De este modo, se puede rastrear el progreso hacia los objetivos, corrigiendo errores y preparándose hacia el futuro. Esto puede ejemplificarse en las figura 6, 7 y 8.

**Figura 6.** *Unidades vendidas*



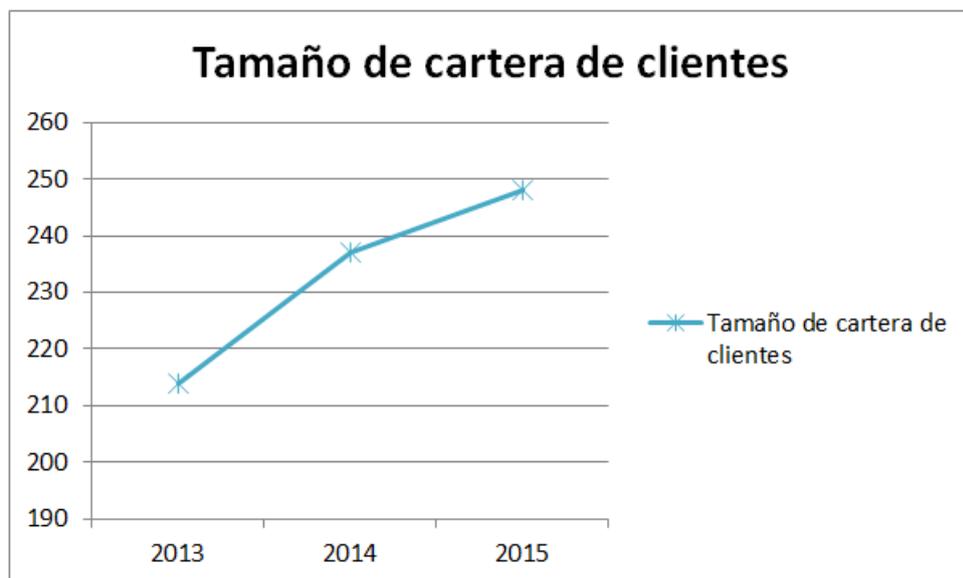
**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

**Figura 7.** Precio promedio unitario (unidad dólares estadounidenses)



**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

**Figura 8.** *Tamaño de cartera de clientes*



**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

### 3.3 Análisis FODA de la situación en el año 2015

Fortalezas:

1. La organización lleva 4 años en el mercado.
2. Se cuenta con una cartera de clientes que compra con recurrencia.

Oportunidades:

1. El auge de la era digital ha cambiado no solo cómo vivimos, sino también cómo trabajamos. Podemos ver películas, pedir alimentos (y cualquier otra cosa que deseemos) y ver a un médico, todo presionando un botón desde la comodidad de nuestros hogares, lo que agrega flexibilidad a nuestra vida diaria. Por lo tanto, no debería sorprender que las personas ahora elijan la misma flexibilidad en su trabajo.
2. Los trabajos tecnológicos juegan un papel importante en el auge de la economía de los pequeños encargos. Los empleados que trabajan en desarrollo de software, desarrollo web, gestión de proyectos o redacción (derechos de autor, redacción técnica, etc.) generalmente solo necesitan una computadora y una conexión a Internet de banda ancha para trabajar desde cualquier lugar.

3. El mercado norteamericano cuenta con presupuestos mayores a los del mercado argentino para realizar el mismo tipo de proyectos y está dispuesto a contratar talento internacional pagando más que en el país de origen.
4. La empresa cuenta con permiso de exportación de servicios en Argentina.

Debilidades:

1. La estructura de costos fijos es muy elevada en comparación con los ingresos por ventas que la empresa genera. Los centros de costos más importantes son oficinas, y sueldos.
2. Frecuentemente debe rechazar pedidos de clientes por falta de personal especializado.

Amenazas:

1. La macroeconomía Argentina se presenta recesiva.

### **3.4 Estructura de organización virtual de la empresa en 2017**

A comienzos de 2017, surge una gran oportunidad de desarrollo de nuevos mercados. En los Estados Unidos se observa la tendencia a subcontratar cada vez más el tipo de servicios que ofrece la empresa en agencias pequeñas o de países en los que el tipo de cambio favorezca a los clientes estadounidenses. Sería difícil para una empresa de estas características, acceder a grandes clientes en ese mercado (empresas de más de 100 empleados, por ejemplo) debido a su estructura pequeña.

Sin embargo existe la posibilidad de acceder a emprendedores y pequeños negocios en mercado estadounidense, ya que se han identificado algunos casos de éxito entre sus competidores. Por ese motivo el proyecto que se evaluará tiene por objetivo lograr la penetración del mercado estadounidense. La empresa utiliza plataformas de trabajo independiente globales donde empresas e individuos se conectan para realizar negocios. Algunos de los ejemplos de plataformas que utiliza son como Upwork.com, Workana.com o Freelancer.com. A través de estas plataformas contrata profesionales independientes de todo el mundo que trabajan en proyectos de para diferentes clientes de la agencia.

En ocasiones la agencia consigue clientes y concreta ventas con clientes internacionales a través de estas plataformas también. En la mayoría de los casos, sin embargo, los clientes llegan a la agencia a través de campañas de publicidad en Youtube, Google, Facebook, Instagram y otros medios similares. Las plataformas

facilitan la contratación y venta con personas en todo el mundo, pero presentan algunas desventajas. En principio, el hecho de que la mayoría de ellas cobran entre un 15% y 20% de comisión, eleva los costos variables de la agencia. Esto se compensa sin embargo, porque en comparación con el modelo anterior, esta estructura permite ahorros significativos en la estructura de costos fijos.

En entrevistas en profundidad con el gerente, se detectaron algunas desventajas particulares adicionales:

Reporta el caso de colaboradores que han sido expulsados de las plataformas (sus perfiles fueron eliminados) con trabajos pendientes de entrega o con saldos pendientes de cobro. Esto puede suceder porque entre los términos de uso de las plataformas se detalla que la plataforma se reserva el derecho de admisión y permanencia y puede eliminar usuarios en cualquier momento por contravenciones a los términos de uso. Si bien la empresa estudiada no ha padecido la eliminación de su perfil desde ninguna de las plataformas que utiliza, si ha trabajado con colaboradores que desaparecieron a la mitad de un trabajo por esa razón.

Otra de las desventajas para quien ofrece sus servicios a través de estas plataformas es el riesgo de no cobrar por el trabajo realizado. Si bien no es frecuente, esto ocurre algunas veces por que las plataformas tienden a defender los intereses de los clientes más que los de los proveedores. Así, si el cliente no está conforme con el trabajo realizado, puede iniciar un reclamo en la plataforma que actúa como intermediario, y en la mayoría de los casos terminará por reintegrar el dinero al cliente, dejando al profesional independiente o a la agencia con el gasto de horas y la inversión realizada para ejecutar la tarea sin una remuneración en contraprestación.

Al contratar profesionales independientes, usando este tipo de plataformas, la agencia ha tenido dificultades también para estimar los costos de cada proyecto. El profesional independiente asigna un costo y plazo a cada proyecto antes de que el cliente (en este caso la agencia) decida contratarlo, sin embargo, el precio expresado en esa instancia no es final (no está garantizado ni por el profesional ni por la plataforma). De esta manera, puede ocurrir que a medida que el proyecto avance el profesional requiera presupuesto adicional porque se necesitan más horas o recursos de los estimados originalmente para completar la tarea.

No obstante, fuera de estas plataformas, los usos y costumbres estándar de la industria no admiten este tipo de cambios en los términos del contrato. Por eso, si la

diferencia entre el presupuesto estimado y lo cobrado al cliente es muy importante, la agencia corre el riesgo de terminar realizando el proyecto a pérdida.

Una desventaja desde el punto de vista del cliente final, es difícil estimar la calidad del trabajo final, contratando profesionales independientes a través de estas plataformas, porque las plataformas no auditan la calidad de los trabajos entregados, ni evalúan a los profesionales antes de incorporarlos, sino que solamente se basan un sistema de la reputación que los clientes mismos nutren a través de los comentarios y calificaciones que entregan al finalizar cada proyecto. Por eso, sin calificaciones es muy difícil conseguir clientes, y es arriesgado contratar talento con pocas calificaciones.

Ante este nuevo paradigma en el que el cliente tiene fácil acceso a una contratación de una amplia variedad de talento muy especializado, y que además puede validar la calidad del trabajo esperado por un sistema de calificaciones, a simple vista pareciera que no será necesaria la figura de una agencia en este nuevo contexto.

Por otra parte, el cliente (a menos que sea una agencia) difícilmente podrá dar solución a sus necesidades de comunicación y marketing utilizando solamente plataformas y profesionales independientes, porque encontrará todas las piezas que necesita para el trabajo pero de una forma fragmentada. Podrá contratar a un programador, pero el programador no va a atender al diseño ni a las necesidades estéticas del proyecto. Y si contrata a un diseñador gráfico, resolverá esta parte pero se limitará a disponer el texto que el cliente provea sin cuidar que la redacción resulte atractiva o eficiente para los objetivos comerciales del cliente.

Para ocuparse de esto, el cliente debería contratar también a un redactor publicitario. De esta manera, cada profesional contratado se limita a hacer su trabajo dentro de su ámbito de alcance y cumple con lo estrictamente mínimo requerido para considerar que su trabajo fue realizado y atender al todo. Además, considerando que cada profesional independiente trabaja para múltiples clientes en simultáneo, el sistema se vuelve similar al fordista en el que cada trabajador repite las mismas tareas en una línea de ensamblaje y alienado del resultado final.

Como contracara, ahora los profesionales independientes ahora pueden elegir donde trabajar (para qué clientes, en qué proyectos, y realizando qué tareas) con más libertad y trabajan en múltiples proyectos a la vez, por lo que pueden cobrar más

dinero a cada cliente por hora en comparación con lo que cobraban antes a un único empleador.

Desde la perspectiva de realización profesional, este formato les permite especializarse aún más en un único ámbito profesional (como empleado, era más frecuente que un profesional que prefiriera un ámbito de aplicación específico tuviera que realizar tareas en otro ámbito cercano pero diferente porque la empresa para la que trabajaba no tuviera suficiente demanda de tareas en ese ámbito de aplicación específico. Sin embargo, con esta nueva forma de organización del trabajo, ahora consigue ocupar la jornada completa realizando tareas de un único ámbito de aplicación especializado por que reúne las horas de dedicación requeridas desde diferentes clientes.

Los profesionales independientes son en su mayoría especialistas, por lo que son muy buenos dando respuesta a necesidades específicas, pero carecen de cosmovisión como para afrontar un proyecto que abarque múltiples dimensiones de conocimiento.

Para ilustrar este punto, tomaremos el ejemplo de un proyecto contratado a la agencia: una campaña de captación de clientes para un evento en vivo. La agencia diseñó un plan que consistía en captar a los potenciales clientes a través de redes sociales, para luego llevarlos a una página web, capturar sus direcciones de email y contactarlos posteriormente con mensajes a través del correo electrónico.

Para la ejecución de este plan necesitó realizar una variedad de tareas diferentes:

1. El diseño y planificación de esta estrategia en sí
2. El diseño gráfico de una página web con un formulario de registro,
3. La programación de dicha página web con la funcionalidad de formulario de registro,
4. El diseño gráfico de varias piezas gráficas publicitarias,
5. La redacción de textos para las piezas gráficas publicitarias
6. La selección del público objetivo, la compra de pauta publicitaria y la planificación de medios.
7. La gestión de una base de datos,
8. El diseño gráfico de una carta para envío a través de correo electrónico
9. La programación de una carta para envío a través de correo electrónico

10. La gestión del envío a las direcciones de todos los participantes registrados.

Cada una de las tareas detalladas en la lista anterior corresponden especialidades diferentes, por lo que en las plataformas se puede contratar a un diseñador gráfico que resuelva los puntos 2, 4 y 8 por ejemplo, pero se necesitará también un programador que se encargue de los puntos 3 y 9, y otros especialistas para las demás tareas. Por tanto, la agencia sigue teniendo sentido de ser y vigencia en la medida que los clientes requieren soluciones integrales, y por tanto se necesita una agencia o un gerente de proyectos con experiencia para gestionar la ejecución completa del proyecto.

Otra consecuencia de esta nueva estructura es el aumento de flexibilidad, ahorro en costos y mejora en facturación también para los trabajadores. Con la estructura de 2015 los profesionales necesitaban vivir en Buenos Aires por que cada día tenían que presentarse físicamente en la oficina, pero ahora algunos viven en otras provincias y otros países.

Esto aporta flexibilidad de horarios (la zona horaria es diferente, por lo que ya no es tan relevante trabajar en un horario en particular) y flexibilidad en el espacio físico (ahora pueden trabajar con vista al mar o a las montañas). Además debido a las diferencias de costos de vida locales, los trabajadores de esta empresa pueden usar sus sueldos (a valores promedio de Buenos Aires) en pueblos del interior de Argentina o en otros países donde esa misma paga rinde más y el paisaje es más relajado que en la ciudad.

### **Costos**

Los costos se redujeron notablemente en las categorías relacionadas a alquiler y mantenimiento de oficinas. Los costos en sueldos se redujeron también gracias a la diferencia de tipo de cambio en los mercados en los que se contrata el personal.

### **Desglose de la inversión**

Como parte de las modificaciones realizadas por la empresa en el cambio de estructura, se resolvió rescindir el alquiler de la oficina y enviar las 7 computadoras y 7 sillas ergonómicas a las residencias particulares de los profesionales contratados en Argentina. Además se destinaron \$400usd al pago de acciones de publicidad online (en Google Ads y guías de proveedores) tendientes a captar potenciales clientes en el nuevo mercado objetivo.

Se pusieron en venta los escritorios y otros objetos que había en la oficina física, y con ese dinero se pagaron los fletes de envío, por lo que esa transición no le costó una nueva inversión a la empresa, y por el contrario comenzó a ahorrar el costo mensual del alquiler de oficina.

### Costos de producción

Al eliminar la oficina física se redujeron otros costos adicionales a los de alquiler como por ejemplo en limpieza y servicios de luz, gas y teléfono de línea) Se contrató un servicio de telefonía IP para la recepción de llamadas de clientes. Al contratar puntualmente por proyecto en lugar de tener una planta fija de lunes a viernes de 9 a 18hs, los costos de contratación bajaron de \$61.000 anuales a \$36.300 anuales, y la cantidad de diseñadores involucrados en los proyectos subió de 6 por año en 2015 a 32 por año en 2017. Con lo cual el costo unitario por diseñador se redujo aún mucho más al tiempo que esta estructura nueva le aportó mayor flexibilidad a la empresa para ofrecer servicios más variados y especializados como se detalló en el apartado “Flexibilidad” de este mismo capítulo.

En las siguientes tablas se detallan los costos en sueldos, contrataciones por proyecto y otros costos fijos.

**Tabla 16.** Costos fijos (unidad dólares estadounidenses)

Año 2017	Egresos
32 Diseñadores	\$ 23,000.00
1 Gerente	\$ 13,300.00
Otros costos fijos	\$ 5,475.24
<b>Total</b>	<b>\$ 41,775.24</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

En comparación con la inversión inicial (\$11,669.00 dólares estadounidenses), la inversión en esta etapa ascendió a \$41,775.24 dólares estadounidenses. A pesar que ya no existe un gasto permanente en alquiler, se incrementó la contratación de diseñadores, que implica un gasto mensual considerable.

### Procesos

**Tabla 17. Procesos**

PROCESOS
Acciones de publicidad
Responder pedidos de cotización
Completar Briefing
Gestionar pago inicial
Producción
Instancia de revisión
Entrega del producto
Gestionar pago del saldo

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

Como bien puede observarse en la tabla N° 17, sólo se señalan los procesos que se llevan a cabo en el desarrollo de las actividades de la empresa, sin establecer detalles de ellas.

## Análisis de actividades: centro de costo y cost drivers

**Tabla 18. Análisis de actividades por centro de costo**

Actividades	Grupo de	Cost Driver
Registro de dominio	Dominio & Hosting	Cant. webs
Contratar hosting		
Desarrollar la web	Desarrollar la web	Cant. webs
Investigación de mercado	Investigación & Briefing	Cant. Marca
Briefing de Marca		
Diseño de logo	Diseño de Marca	Cant. Marca
Desarrollo de manual de marca		
Briefing de Campaña	Campaña Publicitaria	Cant. Campañas
Gestión de redes sociales		Cant. Campañas
Elaboración de campaña de publicidad		
Diseño de newsletter		
Optimización de campañas		
Desarrollo de guión	Producción	Cant. Videos
Desglose de producción		
Contratar cámara secundaria, estudio y asistentes	Contratar cámara secundaria, estudio y asistentes	Cant. Videos
Rodaje	Edición	Cant. Videos
Postproducción		
Gestión de clientes	Gastos Administrativos	Hs hombre
Gestión de cobros		
Gestión de pagos		
Publicidad		
Ventas		

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

Las empresas en opinión de Chambergo (2014) realizan gran cantidad de actividades que indudablemente requieren de recursos, obviamente generan costos, de allí que el análisis del cost driver debe considerarse como la forma más apropiada de calcular o determinar un costo específico. Las variables que afectan a los costos dependen del tipo de actividad, y monitorearlas es fundamental para tomar decisiones correctas en el momento justo.

### 3.5 Análisis de recursos: cost drivers

**Tabla 19. Análisis de recursos**

Recursos	Cost Driver
Empleado	Hs hombre
Gerente	Hs hombre
Licencias de software	Cant. licencias
Dominios	Cant. webs
Newsletter	Cant. Newsletters
Estudio	Cant. de jornadas
Cámara	Cant. de jornadas
Asistentes	Cant. de jornadas
Hosting	Cant. webs

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

### Análisis recursos vs actividades

**Tabla 20. Análisis recursos vs. Actividades (unidad dólares estadounidenses)**

RECURSOS	ACTIVIDADES										
	Dominio & Hosting	Desarrollar la web	Investigación & Briefing	Diseño de Marca	Briefing de campaña	Campaña Publicitaria	Producción	Contratar camara secundaria, estudio y asistentes	Edición	Gastos Administrativos	Ocio
<b>Diseñadores</b>	\$ 2,468.13	\$ 48.24	\$ 361.78	\$ 321.58	\$ 1,061.21	\$ 385.90	\$ 24.12		\$ 192.95		\$ 72.36
Horas Hombre	960	10	150	80	440	160	10		80		30
<b>Licencias de software</b>	\$ 16.08	\$ 5.15		\$ 3.86					\$ 7.07		
Cant. licencias	3	1		1					1		
<b>Gerente</b>	\$ 647.18		\$ 60.30		\$ 60.30		\$ 60.30	\$ 40.19		\$ 426.09	
HH	161		15		15		15	10		106	
<b>Dominios</b>	\$ 64.32	\$ 64.32									
Cant. webs	10	10									
<b>Newsletter</b>	\$ 25.72					\$ 25.72					
Cant. newsletter	20					20					
<b>Estudio</b>	\$ 102.91							\$ 102.91			
Cant. de jornadas	10							10			
<b>Cámara</b>	\$ 90.05							\$ 90.05			
Cant. de jornadas	10							10			
<b>Asistentes</b>	\$ 66.89							\$ 66.89			
Cant. de jornadas	10							10			
<b>TOTAL</b>	\$ 3,481.27	\$ 112.55	\$ 366.92	\$ 381.88	\$ 1,065.07	\$ 60.30	\$ 411.62	\$ 84.41	\$ 300.03	\$ 200.03	\$ 426.09
											\$ 72.36

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

**Tabla 21. Análisis por objetos de costos (unidad dólares estadounidenses)**

ACTIVIDADES	TOTAL	OBJETO DE COSTOS			
		Web	Branding	MKT Online	Foto & Video
Desarrollar la web	\$ 112.55	\$ 112.55			
Cant. webs		10			
Investigación & Briefing	\$ 366.92	\$ 366.92			
Cant. webs		10			
Investigación & Briefing	\$ 381.88		\$ 381.88		
Cant. Marcas			40		
Diseño de Marca	\$ 1,065.07		\$ 1,065.07		
Cant. Marcas			40		
Briefing de Campaña	\$ 60.30			\$ 60.30	
Cant. Campañas				20	
Campaña Publicitaria	\$ 411.62			\$ 411.62	
Cant. Campañas				20	
Producción	\$ 84.41				\$ 84.41
Cant. Videos					10
Contratar cámara secundaria, estudio y asistentes	\$ 300.03				\$ 300.03
Cant. Videos					10
Edición	\$ 200.03				\$ 200.03
Cant. Videos					10
Gastos Administrativos	\$ 426.09	\$ 53.26	\$ 106.52	\$ 213.05	\$ 53.26
Hs hombre		13.25	26.5	53	13.25
Ocio	\$ 72.36	\$ 9.05	\$ 18.09	\$ 36.18	\$ 9.05
Hs hombre		3.75	7.5	15	3.75
Mensual	\$ 3,481.27	\$ 541.78	\$ 1,571.56	\$ 721.14	\$ 646.78
Anual	\$ 41,775.20	16%	45%	21%	19%

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

### Determinación por objetos de costos

**Tabla 22. Desglose por objetos de costos (unidad dólares estadounidenses)**

	Producción	Costeo ABC					
		Costo Variable		Costo Fijo		Costo Total	
		\$ unitario	\$ total	\$ unitario	\$ total	\$ unitario	\$ total
Web	10	\$ 54.18	\$ 541.78	\$ 260.53	\$ 2,605.24	\$ 314.70	\$ 3,147.02
Marketing online	20	\$ 78.58	\$ 1,571.56	\$ 377.85	\$ 7,557.09	\$ 456.43	\$ 9,128.65
Branding	40	\$ 18.03	\$ 721.14	\$ 86.69	\$ 3,467.72	\$ 104.72	\$ 4,188.87
Foto y video	10	\$ 64.68	\$ 646.78	\$ 311.01	\$ 3,110.13	\$ 375.69	\$ 3,756.91
			\$ 3,481.27				

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

### Gastos fijos no relacionados con mano de obra

La operación funcionaba en una oficina con espacio suficiente para siete puestos de trabajo.

**Tabla 23.** Costos operativos. (Unidad dólares estadounidenses)

Costos Operativos	
Software y herramientas digitales	10.94
Servidores	9.33
Suministros (luz, gas, telefonía, internet, etc.)	5
Inversión en marketing (Publicidad, RRPP, eventos, etc)	400
Depreciaciones	8
Impuestos	23
<b>Total Mensual</b>	<b>456.27</b>
<b>Total Anualizado</b>	<b>5475.24</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

## Ventas

### Desarrollo de mercados

Como posible solución al problema de la baja rentabilidad en el mercado argentino, se recurrió a una teoría del ámbito de marketing llamada “Desarrollo de mercados” (Kotler, 2016). Esta teoría consiste en identificar y desarrollar nuevos mercados posibles para colocar los mismos productos o servicios que la empresa ya ofrece, con el objetivo de aumentar las ventas y los beneficios. El desarrollo del mercado es una estrategia de crecimiento que identifica y desarrolla nuevos segmentos de mercado para los productos actuales. Una estrategia de desarrollo de mercado apunta a aquellos clientes que no compran actualmente y también se dirige a nuevos clientes en nuevos segmentos.

Kotler y Keller (2016) sostienen que una estrategia de desarrollo de mercado implica expandir el mercado potencial a través de nuevos usuarios. Los nuevos usuarios pueden definirse como: nuevos segmentos geográficos, demográficos o institucionales o perfiles de consumidores con características en común. Otra forma de expandir las ventas a través de nuevos usos para el producto. Un gerente de marketing tiene que pensar en las siguientes preguntas antes de implementar una estrategia de desarrollo de mercado: ¿Es rentable? ¿Requerirá la introducción de productos nuevos o modificados? ¿El cliente y el canal están suficientemente bien investigados y comprendidos?

### Características de sus clientes

El perfil de clientes principal al que se apuntó en 2017 fueron empresas de reciente creación o emergentes radicadas dentro del territorio de los Estados Unidos

que aspiren a convertirse en pequeñas empresas de hasta 50 empleados en los siguientes 3 años. Los clientes de este tipo de servicios en general suelen tener un grado de fidelidad alto a la agencia porque les es difícil identificar proveedores que respondan de forma satisfactoria a sus necesidades. Por esta razón, una vez que establecen lazos de confianza con un proveedor no suelen cambiarlo fácilmente.

### **Análisis del macroentorno en los Estados Unidos**

Para analizar el entorno del mercado objetivo de la empresa en 2017, se utiliza la herramienta PESTEL.

*Factores económicos:* La Oficina de Presupuesto del Congreso pronostica un déficit de 4,6% del Producto Interior Bruto, lo que supone un aumento de 3,8% este año. Por otra parte, los datos de inflación sugieren que se mantendrá en torno al objetivo del 2% de la Reserva Federal. Además, la tasa de desempleo cayó a 3,6%, el nivel más bajo desde diciembre de 1969.

*Factores socioculturales:* Estados Unidos cuenta con una población de 325.326.000 personas, es el tercer país más poblado del mundo. La esperanza de vida es de 80 años (en 2017), la tasa de natalidad: 12,5 (nacimientos/1000 habitantes) (est. 2017) y la tasa de crecimiento anual de la población: 0,81 (est.2017). La población femenina es el 50,5% del total, ligeramente superior a la masculina. Su saldo vegetativo es positivo, es decir, el número de nacimientos supera al de muertes. La diferencia, aunque no es muy significativa, supone que la población sigue creciendo de forma moderada.

*Factores tecnológicos:* Estados Unidos es el líder mundial en ciencia y tecnología (S&T). Sin embargo, la participación global de Estados Unidos en las actividades de ciencia y tecnología está disminuyendo a medida que otras naciones, especialmente China, siguen aumentando.

*Factores políticos:* Estados Unidos es una república federal basada en la democracia representativa con la separación de poderes entre las ramas del gobierno. Por otra parte, el Presidente es el Jefe de Estado, comandante en jefe de las fuerzas armadas y la cabeza del gobierno; es elegido por un colegio de representantes para desempeñar el cargo durante un período de cuatro años.

*Factores legales:* La legislatura es bicameral en los Estados Unidos. El parlamento consiste del Senado (cámara alta) y la Cámara de Representantes (cámara baja). El Senado tiene el poder de confirmar o rechazar las designaciones

presidenciales y de ratificar tratados. La Cámara de Representantes sólo ostenta el derecho a iniciar proyectos de ley, aunque pueden ser modificadas o rechazadas por el Senado.

*Factores medioambientales:* En su primer año de Gobierno Donald Trump se ha dedicado a deshacer cualquier política medioambiental impulsada por el presidente Obama que significaba un avance hacia energías más limpias.

### **Tamaño del mercado potencial**

En los Estados Unidos se crean aproximadamente 7 millones de nuevos negocios cada año. De acuerdo al organismo gubernamental “U.S. Small Business Administration”, actualmente existen 104,922 empresas que tienen entre 1 y 20 empleados en el territorio de California dentro del rubro “Servicios profesionales, científicos y técnicos” Según los datos de la Encuesta más reciente de Empresarios de la Oficina del Censo, la cual fue realizada en 2016, había 5.6 millones de empresas empleadoras en los Estados Unidos, de las cuales las firmas con menos de 20 trabajadores conformaron el 89.0 por ciento.

En todo Estados Unidos existen en 1564 empresas de tecnología (desarrollo de software) en el territorio de California con menos de 100 empleados. (Censo del gobierno de los Estados Unidos, 2016). Investigando en plataformas que sirven para conectar a inversores con start ups, se encontraron entre 5.800 y 6.650 startups en búsqueda de financiamiento. (Angel.co , 2019) (crunchbase.com, 2019). Por cada 100,000 adultos en el estado de California, 420 deciden comenzar un nuevo emprendimiento cada mes. (The Kauffman Index Start up Activity, 2017)

Según el Censo de 2018 en California hay 39.557.045 habitantes de los cuales el 77,1% son mayores de 18 años. Eso significa que hay 30.498,481 adultos. (Censo del gobierno de los Estados Unidos, 2016). Cruzando estos datos con la información de Ewing Marion Kauffman Foundation, se obtiene que en el territorio de California hay aproximadamente 128093 nuevos emprendedores cada mes. (The Kauffman Index Start up Activity, 2017).

### **Facturación promedio por tipo de servicio en 2017**

El precio promedio al que se comercializan los servicios en el mercado argentino resultó notablemente inferior comparado con el precio promedio de los

mismos servicios en el nuevo mercado norteamericano. Esto permitió a la empresa aumentar su facturación y se convirtió en un factor relevante en la mejora de rentabilidad general del negocio. A continuación se detalla los precios al público promedio (Ingreso unitario) por tipo de servicio en 2017 y una tabla comparativa con respecto a los precios en 2015.

**Tabla 24.** Resumen de ventas año 2015. (Unidad dólares estadounidenses)

Año 2015	Ventas promedio mensuales	% ventas	Ingreso unitario	Ingreso promedio mensual	% Ingresos
Web	5	24%	\$ 340.00	\$ 1,700.00	59%
Marketing online	6	29%	\$ 90.00	\$ 540.00	19%
Branding	7	34%	\$ 50.00	\$ 350.00	12%
Foto y video	3	13%	\$ 100.00	\$ 270.00	9%
Mensual	21			\$ 2,860.00	
Anual	248			\$ 34,320.00	

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

**Tabla 25.** Resumen de ventas año 2017. (Unidad dólares estadounidenses)

Año 2017	Ventas promedio mensuales	% ventas	Ingreso unitario	Ingreso promedio mensual	% Ingresos
Web	14	17%	\$ 500.00	\$ 7,000.00	34%
Marketing online	24	29%	\$ 250.00	\$ 6,000.00	29%
Branding	37	44%	\$ 150.00	\$ 5,550.00	27%
Foto y video	9	11%	\$ 200.00	\$ 1,800.00	9%
Mensual	84			\$ 20,350.00	
Anual	1008			\$ 244,200.00	

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

### Progresión histórica niveles de venta

A partir de 2017 la frecuencia de compra por cliente bajó respecto a 2015, pero la cantidad de clientes nuevos aumentó y el precio promedio facturado por cada tipo de servicio se elevó notablemente. Por todo esto, la facturación creció. Al tratarse de clientes diferentes y volúmenes de compra menores por cada cliente ya no fue tan frecuente el ofrecimiento de descuento para clientes habituales o por volumen de compra.

**Tabla 26.** Comparativa de ventas años 2016 y 2017. (unidad dólares estadounidenses)

Desglose métricas de ventas	2016	2017
Unidades vendidas	997	1008
Precio promedio unitario	210	275
Tamaño de cartera de clientes	641	720

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

### **Demanda en 2017**

La demanda fue de 84 ventas mensuales promedio durante 2017. De esta manera, para el 2017, la empresa servía aproximadamente al 0,06% del nuevo mercado potencial.. En el apartado “Reporte de ventas” se detalla la proporción para cada tipo de servicio ofrecido.

### **Particularidades del mercado**

Cuando se trata de entrar en un nuevo mercado, toda empresa puede ofrecer un mismo producto a un menor coste (liderazgo de costes) o diferenciarse de la competencia añadiendo valor a ese producto. Sin embargo, no todas gestionan este diseño para obtener una ventaja competitiva a través de la diferenciación, pero las que sí lo hacen son aquellas que más crecen (Kotler y Keller, 2016). Una herramienta para ofrecer un valor añadido es el diseño, puesto que el liderazgo en costes es una opción cada vez más complicada en países desarrollados. Invertir en diseño significa desarrollar y mejorar los procesos productivos, aumentando la competitividad a corto y largo plazo.

Generalmente la cercanía entre el diseñador y su cliente tiene una gran importancia, sobre todo en el diseño gráfico. Esto se debe a que pocos diseñadores delegan la parte comercial a terceros, porque no es fácil transmitir la creatividad de éstos. Por ello no es tan habitual la exportación. Sin embargo, los nuevos avances en comunicación y tecnología permiten una mayor flexibilidad interna a las agencias, que se traduce en el florecimiento de valores anti burocráticos y delegación de responsabilidades por parte del diseñador. Por ello se está fomentando la innovación a través de la comprensión de nuestra sociedad y de la nueva cultura del consumidor.

### **Canales de distribución**

Para acompañar los objetivos de la empresa, se adoptó la siguiente estrategia de distribución:

La empresa utilizaba principalmente canales de distribución de Internet: Desde la página web de la empresa (sitio Ecommerce), y a través de plataformas como Mercado Libre y Upwork. En 2017 ampliaron los canales de distribución a través de desarrollar la presencia en Internet para entrar en el mercado estadounidense a través de inversión en campañas de marketing online (Google Ads, Facebook Ads, redes sociales y email marketing) localizado en esta zona geográfica y segmento de clientes.

Además desarrollaron alianzas con diseñadores gráficos/empresas de diseño que atendían a los mismos segmentos de clientes tanto en Buenos Aires como en el mercado estadounidense, que prestaban otro tipo de servicios (por ejemplo: realizaban diseño de páginas web, pero no comercializaban el resto de servicios ofrecidos por la empresa) y ofrecieron en conjunto los servicios que pudieran ser complementados (por ejemplo, desarrollo de páginas web, planificación e implementación de campañas de marketing online Google Ads, Facebook Ads, email marketing, etc). Las alianzas consistieron así en que la empresa asociada ofreciera servicios complementarios a sus clientes intermediando y ganando una comisión por cada venta.

### **Características de sus competidores.**

Debido a que se trata de un mercado con competidores de índole muy variada, para este análisis se decide agruparlos por su localización física.

Estrategia de Diferenciación: competidores en los Estados Unidos. Las agencias de los Estados Unidos en general utilizan una estrategia de diferenciación. Buscan diferenciar sus productos y servicios de los de la competencia, intentando llamar la atención del cliente sobre los beneficios exclusivos que otorga su servicio. En particular intentan diferenciarse en el servicio, el personal y la imagen. Por ejemplo, Hawke Media ofrece una consulta gratuita antes de contratar el servicio.

Las ventajas competitivas de quienes se encuentran en Estados Unidos son principalmente que manejan el mismo lenguaje y cultura local de sus clientes, que su trabajo y nivel de conocimientos tienen una muy buena calidad percibida por los potenciales clientes y que en algunos casos pueden participar de eventos y guías locales para atraer clientes de la zona.

Estrategia de liderazgo en costos. Competidores en India. Dado su contexto económico local, pueden ofrecer precios significativamente más bajos que los de sus

competidores en los Estados Unidos y ligeramente más bajos que los de Argentina. Las ventajas competitivas de quienes se encuentran en India son: que hablan inglés (aunque los estadounidenses muchas veces no logran entenderlos por su acento) y que pueden ofrecer precios significativamente más bajos. Esta ventaja competitiva no se logró por inversión en tecnología, por experiencia o por poder de compra. La ventaja de precios solamente está basada en la diferencia macroeconómica entre los diferentes países en cuanto al costo de vida, precios y sueldos promedio.

Estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación. Competidores en Argentina. Las empresas argentinas utilizan una mezcla de ambas estrategias. Por un lado intentan posicionarse con un precio menor a los competidores de Estados Unidos, y a su vez, buscan diferenciarse de los competidores de India con una propuesta de servicios de mayor calidad. Las ventajas competitivas de quienes se encuentran en Argentina son que hablan inglés, que la cultura de Estados Unidos se parece más a la de Argentina que a la de India y que su trabajo y nivel de conocimientos tienen una calidad relativamente buena percibida por los potenciales clientes. Finalmente, también pueden ofrecer precios relativamente más bajos que los de sus competidores en los Estados Unidos.

### **Flexibilidad**

### **Localización**

La empresa continuará localizada en Buenos Aires, Argentina a pesar de estar pensada ahora para atender el mercado norteamericano y global en general. Se eligió esta localización debido a que es posible aprovechar los costos fijos en general mucho menores comparados con los costos que tendría el proyecto si se instalara en los Estados Unidos. Esta situación genera una ventaja competitiva, también, respecto de otras empresas que se encuentran instaladas dentro de los Estados Unidos.

### **Trabajos rechazados por falta de personal específico**

Este problema se solucionó al cambiar a un modelo de organización virtual. Con la nueva forma de organización el gerente consigue el talento especializado que necesita para responder a las necesidades de los proyectos de clientes que se presentan. Sin importar la especificidad de los requerimientos, al contratar de forma puntual utilizando plataformas en línea que conectan empresas con profesionales independientes, el gerente tiene acceso ahora a una amplia variedad de profesionales

en todo el mundo que pueden dar respuestas precisas y rápidas a cada proyecto sin importar que tan específico, diferente o complejo sea.

A continuación se detalla una gráfica del crecimiento de trabajos rechazados en los últimos 2 años específicamente por falta de acceso a profesionales especializados en el tipo de tarea requerida por el cliente.

Total de trabajos regulares realizados en 2016: 997

Pedidos anómalos rechazados en 2016: 386

Total de trabajos regulares realizados en 2017: 1008

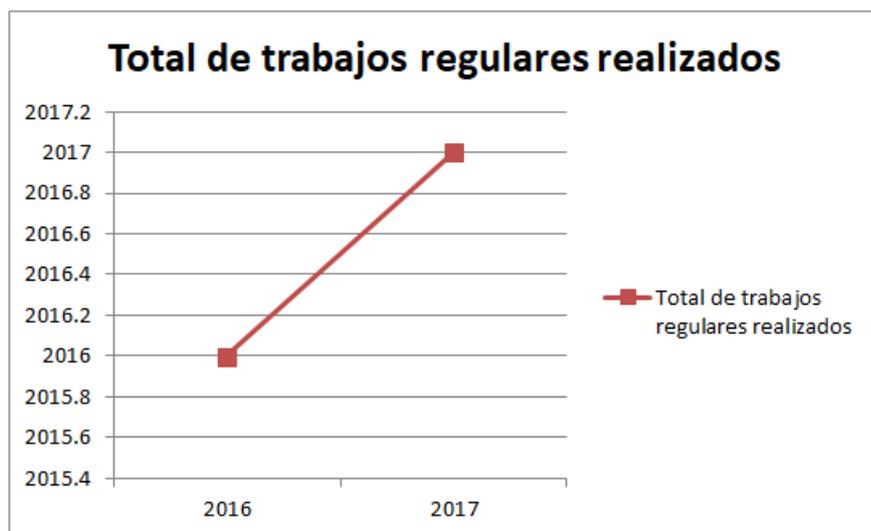
Pedidos anómalos rechazados en 2017: 271

**Tabla 27.** Trabajos rechazados en 2016 y 2017. (unidad dólares estadounidenses)

	2016	2017
Total de trabajos regulares realizados	997	1008
Pedidos anómalos rechazados	386	271
Porcentaje de facturación potencial adicional	39%	27%

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

**Figura 9.** Trabajos realizados



**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa de estudio.

### Conformación legal y organigrama

La agencia ya se encontraba registrada como SAS (Sociedad Anónima Simplificada) en Argentina. Se utilizó esta misma personería jurídica para operar en

el mercado estadounidense, pero se abrió un segundo punto de ventas en AFIP para registró como exportador de servicios.

### **Análisis FODA**

#### Fortalezas:

1. La organización lleva 6 años en el mercado.
2. Gracias a la estructura de organización virtual, ahora la empresa puede acceder a personal especializado y contratarlo por proyecto específico, gracias a esto, ya no debe rechazar pedidos de clientes.
3. Gracias a la estructura de organización virtual, y a los avances en tecnología y cambio cultural de la sociedad, ahora la empresa ya no necesita una oficina física para ofrecer su propuesta de valor a los clientes. Esto genera importantes ahorros en la estructura de costos.
4. Gracias a la estructura de organización virtual, ahora la empresa puede contratar talento en países como Pakistán o India en los que la mano de obra tecnológica se encuentra muy profesionalizada, y a la vez dado el costo de vida estándar en estos países es más económico, lo cual permite ofrecer una muy buena remuneración al tiempo que la empresa baja sus costos en sueldos.
5. La estructura de costos fijos es muy baja en comparación con la estructura de costos que la empresa mantenía en 2015. Los centros de costos más importantes son computadoras, software y publicidad.

#### Oportunidades:

1. El auge de la era digital ha cambiado no solo cómo vivimos, sino también cómo trabajamos. Ahora podemos ver películas, pedir alimentos (y cualquier otra cosa que deseemos) y ver a un médico, todo presionando un botón desde la comodidad de nuestros hogares, lo que agrega flexibilidad a nuestra vida diaria. Por lo tanto, no debería sorprender que las personas ahora elijan la misma flexibilidad en su trabajo.
2. Los trabajos tecnológicos juegan un papel importante en el auge de la economía de los pequeños encargos. Las personas que trabajan en desarrollo de software, desarrollo web, gestión de proyectos o redacción (derechos de autor, redacción técnica, etc.) generalmente solo necesitan una computadora y una conexión a Internet de banda ancha para trabajar desde cualquier lugar.

3. La macroeconomía de los mercados en los que actúa ahora (mercado norteamericano) se presenta como una alternativa más sólida a la del mercado argentino.
4. La empresa cuenta con permiso de exportación de servicios en Argentina.

Debilidades:

1. Se volvió difícil conseguir que los clientes compren con recurrencia.
2. Los colaboradores independientes no muestran el mismo nivel de compromiso y motivación que mostraban anteriormente los empleados.

Amenazas:

1. La macroeconomía Argentina se presenta recesiva.
2. Las regulaciones locales vuelven poco atractiva la exportación desde Argentina.

Algunos clientes del nuevo mercado exigen personería jurídica local para contratar.

## **Desafíos de la empresa en la nueva estructura de organización virtual.**

### **Liderazgo y nivel de compromiso de los trabajadores.**

La nueva estructura de organización virtual con un equipo descentralizado de colaboradores independientes que trabajan desde distintas partes del mundo, con distintas culturas e idiomas de origen, separados por zonas horarias y unidos por internet, representa otros nuevos desafíos como por ejemplo el de la motivación de equipos tercerizados. La tercerización de procesos es una práctica cada vez más utilizada ya que permite transmutar costos fijos en variables, al tiempo que dota de flexibilidad y especialización a la empresa. En una entrevista en profundidad el gerente de la empresa que tomamos como caso de estudio dio testimonio de dos situaciones que vivió trabajando con colaboradores independientes.

La primera situación fue la de una desarrolladora de software de la India, que fue contratada para trabajar en un proyecto. Se le tomó un examen de nivel, para evaluar sus habilidades técnicas y se mantuvo un contacto frecuente vía chat. Sin embargo, el gerente notó algunas irregularidades e inconsistencias en la forma en la que ella respondía en ocasiones.

Al cabo de algunos meses viajó a India para conocer en persona a los miembros de su equipo que trabajaban en ese país, y descubrió así que no había contratado a una chica, sino a una empresa que cuenta con miles de programadores y los asigna en forma discrecional y rotativa a diferentes clientes. Al descubrir el engaño, el gerente decidió continuar trabajando con esta empresa a pesar de esto porque los resultados y el nivel de servicio que obtuvo de ellos era muy bueno.

La segunda situación se dio completamente a distancia. El gerente había contratado a un colaborador para realizar un diseño. Una vez definido el alcance y el precio por esa colaboración se dió comienzo a la tarea. Al cabo de algunos días mientras estaban conversando en modificaciones y ajustes que requeriría el diseño, el gerente notó un cambio de actitud muy marcada en las respuestas del colaborador. Si hasta hace pocos minutos se mostraba abierto y receptivo a las sugerencias, ahora era violento y se negaba a continuar, sin razón aparente y violando los términos del contrato que se había celebrado por esa colaboración.

Al cabo de algunas horas, sin embargo, volvió a mostrarse amable, y receptivo como antes. Al final ofreció un reembolso completo y la rescisión del contrato. Al indagar con mayor profundidad el gerente descubrió que “el colaborador” que había

contratado, trabajaba 24hs, porque en realidad se trataba de una rotación con cambios de turno que mostraban una continuidad aparente en el diálogo, pero se trataba siempre de personas distintas, y aparentemente uno de estos colaboradores habría tenido un problema actitudinal, por eso el próximo compañero en relevarlo, ofreció el reembolso completo.

Si bien estas situaciones pueden darse, son atípicas. En la mayoría de los casos cuando la empresa subcontrató profesionales independientes pudo constatar que se trataba de la misma persona a lo largo de todo el proyecto. En muchos casos inclusive deben realizar videollamadas y dar respuestas sobre detalles que solamente la persona que está abocada a ese proyecto de principio a fin podría responder rápidamente.

En este apartado nos proponemos investigar los factores del grado motivación (y consiguiente performance) de colaboradores externos que trabajan en un proyecto de principio a fin para la empresa sin ser empleados de esa firma.

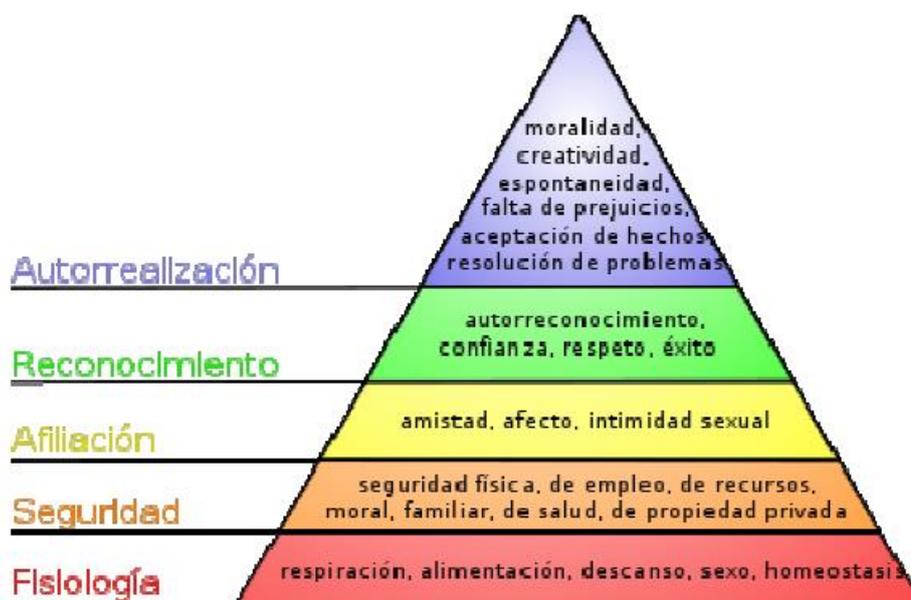
La motivación es un factor que influye en el rendimiento de las personas a la hora de ser eficaz y eficiente en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas. Este indicador es clave para incrementar el potencial humano de las empresas (independientemente de que recursos humanos se encuentren dentro o fuera de la organización).

Con el objetivo de identificar los factores afectan a la motivación de equipos de trabajo que realizan un conjunto de tareas fuera de la empresa (es decir, en forma subcontratada). Los trabajadores pueden ver su rendimiento influenciado por el grado de motivación. La motivación, a su vez, depende de un grupo de factores sobre los que la empresa puede tomar acciones para conseguir una mejora en el rendimiento del equipo tercerizado.

Como posible abordaje hacia el entendimiento de este problema, se toman como base para la definición de “motivación”, los modelos de motivación desarrollados por Maslow (jerarquía de las necesidades) y el de Alderfer (modelo E-R-G). De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas no son de igual intensidad y surgen en una secuencia definida. Una vez satisfechas las necesidades primarias, una persona hace más énfasis en las necesidades secundarias. La jerarquía de necesidades de Maslow centra su atención en cinco niveles, que detallamos a

continuación por orden de cumplimiento (Maslow, 1991): En la figura 10 se ilustra lo planteado por Maslow.

**Figura 10.** Pirámide de las necesidades de Maslow



**Fuente:** tomado de Sergueyevna y Mosher (2013).

De acuerdo con la figura anterior, que refleja la pirámide de las necesidades de Maslow, las necesidades fisiológicas y las de seguridad son primarias, mientras que las necesidades de pertenencia y sociales, así como las de estimación y estatus y las de autorrealización, son necesidades secundarias.

Alderfer propuso una versión modificada de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1991), presentando solamente tres niveles (Alderfer, 1969)

1. Necesidades de existencia: Combina factores fisiológicos y de seguridad. La remuneración, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad en el empleo y las prestaciones que tengan que ver con estas necesidades.
2. Necesidades de relación: Implican la comprensión y aceptación por parte de las personas que se hallan por encima, por debajo y alrededor del empleado tanto en el trabajo como fuera de éste.

3. Necesidades de crecimiento: Implican el deseo de la autoestima como de la autorrealización.

**Cuadro diferencial de las teorías de la motivación según los siguientes autores:**

**Tabla 28. Comparativa de teorías de la motivación**

Teoría de Maslow	Teoría de MacClelland (McClelland, 1989)	Teoría de la X y Y
Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, pero la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.	Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.	Teoría X (Trabajan lo menos posible) y Teoría Y (Consideran al trabajo natural como el juego).
Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.	Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.	Teoría X (Carecen de ambición) y Teoría Y (Se auto dirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían).
A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.	Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.	Teoría X (Evitan responsabilidades) y Teoría Y (En ciertas condiciones, buscan responsabilidades).
Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.	Los individuos se encuentran motivados, con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia.	Teoría X (Prefieren que las manden) y Teoría Y (Tienen imaginación y creatividad).
Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.	Poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos y necesidades en un ciclo más corto.	Teoría X (Haría muy poco por la empresa si no fuera por la dirección) y Teoría Y (Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo reconociendo los méritos).
Planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano hay cinco necesidades.	Propuso dos puntos de vista diferentes para definir la naturaleza de los humanos.	Propuso tres puntos de vista para definir las necesidades dominantes del ser humano.
Necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, de autorrealización.	Teoría X (dominio de las necesidades orden inferior de Maslow)	La necesidad del logro, poder y de afiliación.

	Teoría Y (dominio de las necesidades orden superior de Maslow)	
Que, aunque una necesidad quede satisfecha por completo, una necesidad suficientemente satisfecha ya no motivara al individuo.	Que la participación en la toma de decisiones, en puesto de responsabilidad y desafiantes además de las buenas relaciones de grupo incrementarían al máximo la motivación en el empleo.	Que la persona desea tener éxito y necesita recibir retroalimentación positiva a menudo.
No proporciono ninguna sustentación empírica para su teoría y varios estudios posteriores no lograron sustentar su teoría.	No existe evidencia que confirme que cualquiera de las dos series de hipótesis sea válidas.	No existe ninguna sustentación para su hipótesis, aunque estudios recientes han demostrado que tal la hipótesis puede ser fundamentada.
Maslow asume dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.	McClelland asume que la gran mayoría de la gente posee y exhibe una combinación de estas necesidades. Algunas personas necesitan de constante motivación, que es la que afecta en su rendimiento de trabajo. McClelland sugirió que una fuerte necesidad de afiliación genera problemas en la alta gerencia, ya que su comportamiento es subjetivo, por su necesidad de ser agradable, lo cual afecta su capacidad de tomar decisiones.	La Teoría X asume que a los individuos no les gusta su profesión y se debe tener una supervisión en las acciones realizadas por los trabajadores. Por otra parte, en la Teoría Y se asume que a los individuos les gusta su profesión y están dispuestos a tomar ciertas responsabilidades.

**Fuente:** elaboración propia a partir de la bibliografía citada. (Teoría de Maslow, Teoría de MacClelland (McClelland, 1989), Teoría de la X y Y)

### Cuadro diferencial de los tipos de motivación:

**Tabla 29.** Comparativa de los tipos de motivación

Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca	Motivación trascendental
Aquella que nace del interior de la persona con el fin de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal.	Se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas, como por ejemplo dinero, ascensos, etc.	Aquella que motiva a formar parte de algo, a implicarse con la misión de la empresa. Esta motivación es poco egoísta ya que busca los intereses del equipo.
La base está en que, intrínsecamente una persona motivada no verá los fracasos como tal, sino como una	La base de la motivación extrínseca es el fin de conseguir esos intereses o	La base de la motivación trascendente está en las creencias, valores y principios del individuo.

manera más de aprender ya que su satisfacción reside en el proceso que ha experimentado realizando la tarea.	recompensas, y no la propia acción en sí	
La competencia es la interacción efectiva que hace el individuo con el ambiente, lo que produce un sentimiento de eficacia.	Determinada por la recompensa e incentivos que se derivan de la acción o conducta.	La motivación trascendente está orientada a satisfacer necesidades no demandadas de los otros, pasando por encima de las necesidades propias, para la mejora del resto del grupo.
La autodeterminación es la capacidad para elegir y que estas elecciones determinen las acciones.	Los factores motivadores externos funcionarán siempre que el trabajador no los posea, los desee y perciba que puede obtenerlos (no motivan si ya se tienen).	Hace referencia a la actitud que toma el líder para motivar y desarrollar las potencialidades de todos los miembros del grupo.
Busca satisfacer necesidades superiores, derivadas de la actividad laboral en sí misma y con control interno (lo hago porque me sale del interior hacerlo y no porque me den recompensas o premios si lo hago).	La actividad laboral no es un fin en sí misma, es un medio para obtener un fin y satisfacer las necesidades propias del individuo.	Satisface necesidades ajenas, pero no caprichos ajenos, por lo que una persona puede ser muy trascendente y, simultáneamente, muy exigente.

**Fuente:** elaboración propia a partir de la bibliografía citada. (Teoría de Maslow, Teoría de MacClelland (McClelland, 1989), Teoría de la X y Y)

### **Propuestas y sugerencias para los gerentes de esta organización.**

La empresa podrá intervenir en los tipos “Motivación Extrínseca” y “Motivación trascendental”, puesto que “Motivación Intrínseca” depende de condiciones preexistentes en la personalidad del individuo que forma parte del equipo tercerizado en este caso de estudio.

A continuación detallaremos algunos factores pasibles de ser utilizados para motivar extrínsecamente a equipos externos que presten servicios tercerizados de una organización.

*Valoración:* Reconociendo en el día a día, los pequeños y grandes logros de los profesionales independientes y el arduo por medio de actitudes simples, como elogios por email o en una conversación, los profesionales externos a la empresa se sentirán parte de un mismo equipo. Reconocer las actitudes positivas y buenas

ideas de los trabajadores es una forma de motivar al equipo tercerizado para realizar el trabajo.

*Remuneración:* En el caso de tercerizar individualmente al equipo, es fundamental pagar un valor justo a cada uno de los profesionales, acorde con sus habilidades y experiencia. También se puede conceder algunos beneficios a los colaboradores, como bonos y comisiones, en base a los resultados alcanzados.

*Comunicación:* Dejar claros los objetivos de negocio (e incluso hacerlos partícipes del proceso de planificación estratégica de esos objetivos) colabora en la motivación del equipo tercerizado. Es una forma de comprometer a los profesionales y mostrar que ellos desempeñan un papel importante para el éxito de la empresa. Esta es también una forma de fomentar la responsabilidad en el trabajo.

*Capacitación:* Es necesario ver el entrenamiento de equipo tercerizado como una inversión en vez de un gasto. La capacitación permite que el equipo tenga conocimiento sobre aspectos del área y del negocio, como, por ejemplo: los desafíos y la organización operacional. Además, promueve la confianza entre los miembros del equipo, lo cual mejora su desempeño.

*Motivación trascendental:* Se trata de motivar al equipo tercerizado a formar parte de algo, a implicarse con la misión de la empresa. Esta motivación laboral es poco egoísta ya que busca los intereses del equipo, los intereses individuales pasan a un segundo plano y lo que importa es lo que más conviene a los efectos de lograr un objetivo en común y lleva a contribuir al máximo y de acuerdo a las posibilidades de cada uno.

*Valoración:* Relacionables con las “Necesidades de relación” de Alderfer (1969). El sentimiento de saberse valorado por la organización del trabajador, con respecto a sus actividades y aportes al trabajo, es un aspecto importante para el éxito de las estrategias corporativas de la empresa.

Esto también puede demostrarse ofreciendo oportunidades de desarrollo, es decir solicitando a la empresa que terceriza el servicio, que un determinado trabajador pase a estar a cargo del equipo por ejemplo. De esta manera se propician las alternativas para crecer en el proyecto a través del tiempo. Esto sería el equivalente a las promociones o ascensos que se otorgarían a los empleados, aunque la última palabra sobre esa modificación la tendría la empresa que contrata al colaborador, la

percepción del trabajador será de fidelidad con la empresa “cliente” que solicitó el ascenso.

Otra vía posible, sería la de circular encuestas de satisfacción en el trabajo, para identificar cuando el trabajador se siente bien con todo lo relacionado a su posición de trabajo; saber si le gusta lo que hace, si cumple con sus expectativas. La satisfacción respecto de estos temas es una parte relevante en cuanto a la estabilidad laboral del individuo.

Por otra parte, la valoración debe basarse en un trato igualitario. Este concepto está muy relacionado con los aspectos de justicia y es la percepción del trabajador cuando por alguna determinada situación se le afecta injustamente en su desempeño o en su relación con los demás. La empresa que contrata un equipo tercerizado no tiene un control total sobre este factor, sin embargo, puede procurar un trato igualitario en los niveles en los que se le permita tener alcance.

Similarmente, la estabilidad en el empleo, es un factor que la empresa que contrate un equipo tercerizado no puede controlar en su totalidad, pero puede procurar mantener un mismo proveedor y un proyecto en el tiempo con el objetivo de que el trabajador confíe en que sus actividades son relevantes para la empresa “cliente” y de alguna manera observe que su esfuerzo afecta los resultados.

### **Remuneración:**

Pueden relacionarse con las “necesidades de existencia” de Alderfer (1969). La remuneración y los incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización. El sistema de recompensas tiene que ser compatible con el carácter arriesgado de la estrategia. La organización, al establecer un plan de incentivos, se enfrenta a una serie de opciones:

¿Cómo se medirán los resultados? ¿Cuánta discreción tendrán los gerentes para conceder los bonos? ¿Cuál será el monto de los bonos? La idea es acoplar el programa a los objetivos de la organización. Los planes de incentivos pueden fomentar la toma de decisiones a corto o largo plazo, asumir mayores o menores

riesgos, mayor o menor cooperación con otros gerentes y otros aspectos semejantes. Hay que reconsiderar las recompensas ya que en la actualidad, muchas empresas dependen de sus sistemas de recompensas para que les ayuden a implementar sus estrategias.

Las recompensas y los incentivos son una parte dominante de la vida de las organizaciones al igual que desempeñan un papel importante en la sociedad en general. La idea central es que las personas adoptan una conducta porque esta les producirá recompensas, además conforme ha ido evolucionando el concepto de la implantación de la estrategia, muchas personas han argumentado que es necesario ligar la consecución y la implantación de metas y plan estratégico a un sistema específico de recompensas. (Stoner et al., 1996)

### **Comunicación:**

Relacionables con las “Necesidades de relación” de Alderfer (1969). En palabras de David (2008) “No basta con formular las estrategias correctas, porque los gerentes y empleados deben estar motivados para implementarlas.” (David, 2008). Otro punto a considerar es la comunicación ya que una mala comunicación origina un mal clima de trabajo que no permite a los colaboradores alcanzar su máximo desempeño. Es por esto que se debe realizar un plan de acción (en lo posible involucrando a los colaboradores en el establecimiento de metas y estrategias) para tomar buenas decisiones y alternativas, de esa forma la organización podrá cumplir las metas fijadas.

### **Capacitación:**

Relacionables con las “Necesidades de crecimiento” y “Necesidades de relación de Alderfer. La capacitación contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto en el ámbito personal como profesional. Para esto las empresas siempre deberán estar en busca de diferentes mecanismos o sistemas que le ofrezcan a sus colaboradores conocimientos, habilidades y actitudes que se requieran para lograr un desempeño exitoso. De esta manera los colaboradores podrán adquirir nuevos conocimientos que les permitirá satisfacer sus propias necesidades y alcanzar las metas u objetivos que se plantea la organización, esto puede dar como resultado el aumento de la productividad en la empresa.

La capacitación además de ser importante para las empresas ayuda en la mejora de la productividad y aumenta la rentabilidad de la organización, también brinda soluciones a la empresa, ayuda a prevenir los accidentes y facilita que los colaboradores se identifiquen con la empresa para poder tener una mejor estabilidad y flexibilidad antes los cambiantes requerimientos de la misma.

Es menester de las organizaciones asegurar que sus colaboradores tercerizados reciban de manera constante capacitación para poder alcanzar todo aquello que se propongan dentro de la empresa, cumpliendo con todas sus actividades de acuerdo a los conocimientos y habilidades que tienen dentro del puesto que ocupan y de esta manera comunicarse correctamente con otros departamentos y en conjunto cumplir los objetivos de la misma, de esta forma beneficiar a la empresa con el incremento de la productividad de acuerdo a sistemas de calidad y a la motivación.

#### **Motivación trascendental:**

La base de la motivación trascendental está en las creencias, valores y principios de cada individuo. Valores como por ejemplo la solidaridad o el servicio son los que generan esta actitud de beneficio a los demás. Estos valores dan sentido a la tarea que el grupo y los equipos de trabajo vayan a desempeñar. Está orientada a satisfacer necesidades no demandadas de los otros, pasando por encima de las necesidades propias, para la mejora del resto del grupo y favorecer que así se desarrolle todo su potencial. Forma parte de los tipos de motivación, junto a la motivación intrínseca y la motivación extrínseca.

En el caso concreto de una empresa que trabaja con un equipo tercerizado, se podría reforzar este tipo de motivación haciendo partícipes a los miembros del equipo de la misión de la empresa. Comunicando los valores y la misión, se daría un sentido unificado para alinear todas las fuerzas productivas hacia un único horizonte compartido que tanto la organización como el equipo tercerizado quieren ver materializado en el mundo tangible. Así los objetivos de la empresa pasan a ser compartidos por todos y cada uno de los integrantes sean internos o no a la organización. El trabajo de cada individuo pasa a tener un significado mucho más interesante y un correlato con el aporte que ese individuo está realizando en pos del objetivo mayor.

### 3.6 Lealtad y recurrencia en la compra

Luego de hacer el cambio a un modelo de organización virtual, la empresa detectó que los clientes no mostraban el mismo nivel de compromiso, lealtad y continuidad que mostraban antes cuando la empresa era una organización funcional. Uno de los factores clave que pudieron contribuir a este cambio de relación entre el cliente y la agencia es el hecho de que las reuniones de venta y de avance de proyecto ya no se realizaban en la oficina física de la agencia, café mediante y con vista directa a los diseñadores trabajando, sino que ahora se realizaban por zoom, con sus participantes en diferentes países, idiomas de origen y zonas horarias. Esta experiencia más distante pudo haber generado un desapego emocional hacia la agencia como proveedor.

Los clientes a partir de estos cambios mostraron una mayor tasa de rotación y menor tasa de recurrencia en la compra. Así, se observaban contratos distintos, cortos y consecutivos, pero poca lealtad y continuidad con los clientes de su cartera. Ante esta situación, la gerencia resolvió indagar en el tipo de contrato que se realizaba para generar mayor compromiso a largo plazo desde el momento de la negociación inicial al momento de captar un nuevo cliente.

Con este propósito, el contrato seleccionado es un contrato de suministro (específicamente Contrato de Prestación de Servicios de Marketing Digital). A continuación se elabora un análisis de las características de este tipo de contrato:

#### **Conceptualización del contrato. Diferenciación con otros tipos similares o vinculados.**

El contrato analizado se enmarca dentro de los contratos de suministro dentro del derecho privado argentino. Según el Diccionario, el origen de la palabra “suministro” deriva del latín “subministráere” y es una conjunción de “sub” (es decir “bajo”) y “ministrare” (que significa “servir”). Es decir: “servir bajo las órdenes de...”. O lo que es igual: “proveer lo que se necesita”. También, se identifica muchas veces con la palabra “abastecimiento”, entendida como el acto de dar lo suficiente como para que otro colabore con sus necesidades (Orquera, 1997).

Según el Código Civil y Comercial de la Nación Comentado en vigencia a partir del 1 de agosto del 2015, se define como:

“Suministro es el contrato por el cual el suministrante se obliga a entregar bienes, incluso servicios sin relación de dependencia, en forma periódica o continuada, y el

suministrado a pagar un precio por cada entrega o grupo de ellas.” (Caramelo et al., 2015)

### **Naturaleza jurídica del mismo**

Dada su atipicidad (por ser una especie mixta) ha generado controversia en la doctrina y en la jurisprudencia desde sus orígenes incluso luego de su reconocimiento y reglamentación legal. Esto se debe a que su correcta interpretación depende de la manera en que se confeccione el contrato (efectos, clases, formas de extinción, etc.) y de la normativa aplicable. Se trata de un tipo de contrato atípico complejo (en él conviven prestaciones típicas de otros contratos, combinado de manera diferente a las que suele verse en contratos nominados (Masnatta, 1961). Para su interpretación debe hacerse foco en el análisis de las prestaciones que realizará el suministrante. En este sentido, la doctrina presenta diversas teorías, según las que se podrá estudiar el contrato:

Se considera un tipo de contrato diferente respecto del de compraventa, a pesar de que muchas de sus reglas resultarán aplicables. Los que respaldan de esta teoría se basan en que:

- Existen similitudes entre ambas figuras en cuanto al objeto, el precio, y las obligaciones a que se comprometen las partes
- Comparten las mismas causas de nacimiento y evolución histórica
- En ambas se produce un cambio de dominio (al entregar la cosa), a cambio de un pago

Se aplican las mismas disposiciones legales en cuanto a la entrega, vicios, etc. Algunos de los autores que apoyan esta postura son: Malagarriga, Schreiber Pezet, Garo, Doménico Barbero, Martorell, Garrigues, Uría, Muñoz, y Simón, entre otros. Por el contrario la otra mitad de la biblioteca opina que el suministro puede ser más parecido a una locación de:

- Servicios: Muchos autores sostienen que quien realiza un contrato de suministros no lo hace con la intención de solamente hacerse de los bienes sino que lo hace para proveerse de todo el conjunto de tareas o actividades que son independientes de la entrega misma de la cosa pero necesarias para asegurar que el suministrado reciba la cosa. En ese sentido, la causa raíz sería más el servicio que le brinda el suministrante, (en tiempo y forma) y que le permite acceder a las cosas sin

tener que invertir su propio tiempo, contratar recursos humanos, realizar tareas y trámites engorrosos, etc.

Esta hipótesis, nació en Europa (Francia e Italia específicamente) y fue descartada por el Código Civil y Comercial del año 1942, el cual lo reconoció como una variante del "Appalto" (Art. 1677) y destacó la aplicabilidad de algunas reglas compatibles del contrato.

- **Cosas:** Algunos consideran que el objetivo de las prestaciones no se limita únicamente a la enajenación de las cosas, pero que además pueden servir como uso momentáneo de esas cosas por parte del suministrante y por eso no funcionaría como simil a un contrato de compraventa. Esto es lo que sostiene Wayar (1993), cuando dice que "... se ha pecado por defecto, pues –al subsumir el suministro a un tipo concreto, como es la compraventa- deja sin regulación el subtipo de suministro de uso y goce para el cual, es obvio, no son aplicables las reglas de la venta. En otros términos, el Proyecto sólo contempla el suministro traslativo, dejando sin mención al suministro de uso y goce." (Wayar, 1993)
- **Obra:** Algunos autores consideran que el contrato de suministro es similar a una locación de obra más que a otros tipos de locaciones. Este es el caso de León Bolaffio, quien opina que el suministrante se compromete a presentar un resultado: la obligación inmediata del suministrador, objeto del contrato, es de procurar los recursos para cubrir la demanda, o con la entrega del producto o servicio, dentro o por los términos estipulados (Muguillo, 1991)

Y finalmente, a diferencia de las anteriores posiciones expuestas, otros doctrinarios defienden la autonomía y la necesidad de que haya una reglamentación específica. La naturaleza de este contrato depende del elemento que prevalece, es decir: si se trata de la entrega de una cosa a contraprestación de un pago, se aplicarán las normas relativas a la compraventa; mientras que, ese precio es sólo por su uso o goce, se aplicarán las relacionadas a la locación de cosas. Pero si lo importante son las actividades para asegurar la provisión o la organización de capital y trabajo concerniente la ejecución de una obra que se va a entregar, debemos ceñirnos a una interpretación como locación de servicio o de obra, respectivamente.

Esta es la solución que fue adoptada por el Código Civil y Comercial Italiano de 1942. Allí el artículo 1570 determina que (siempre que sea compatible con las

normas particulares que regulan el contrato de suministro) serán aplicables a él las normas regulantes del contrato al cual correspondan las prestaciones características del objeto del suministro.

### **Finalidad económica. Utilidad del contrato**

Se encuentra ampliamente consensuado en la doctrina que el contrato de suministro evolucionó históricamente a partir de la modalidad de la compraventa (a plazos), que necesariamente tuvo que diferenciarse y adquirir una tipicidad propia. La función que pretende cumplir es la de colaboración económica entre el suministrante y el suministrado, sujeta y adaptable a sus necesidades en cada momento. Algunas de las ventajas para el suministrado, son la satisfacción en forma rápida, segura y económica de sus necesidades constantes, evitando tener que celebrar distintos contratos cada vez en que surja una necesidad.

Por otro lado, obtiene fidelidad por parte del proveedor, dado que en una colaboración de largo plazo se flexibilizan las condiciones y ahora el suministrado gana poder de negociación para por ejemplo solicitar mejoras en el precio, tiempo de entrega o la calidad. Precisamente, el hecho de asegurar la continuidad en el tiempo (o periodicidad de prestaciones) explica por qué es tan frecuente y relevante para los negocios. La opción opuesta es la de celebrar contratos distintos y sucesivos. Esta opción sin embargo sería antieconómica por varias razones: Por un lado, cada contrato nuevo implicaría la posibilidad de establecer nuevos precios, y por otro la contratación en sí misma, se volvería muy inestable ya que dependería de la comprobación de la capacidad y disposición por parte del suministrante cada vez.

El suministrante también obtiene con este tipo de contrato varias ventajas porque genera la confianza de contar con una colocación estable y previamente conocida, de una cantidad de producción. Además, se asegura de tener, a lo largo del tiempo, un comprador de sus productos. Esto facilitará entre otras, las tareas de presupuesto, comercialización, costos administrativos, etc. Paralelamente esto le da la posibilidad de acceder a financiación en función del flujo de caja proyectado.

Es valiosa la observación de Ricardo Luis Lorenzetti, en su obra “Tratado de los Contratos”, al abordar la cuestión de las intenciones típicas aplicables a este contrato: “...El suministro puede ser una técnica dentro de un proceso de comercialización. Así sucede en la franquicia, la concesión, y los contratos de distribución, en los que, entre otras prestaciones, el dador se compromete al

suministro de bienes". Sin prescindir siquiera el carácter fundamental que esta figura reviste para planes de construcción de grandes plantas, cuyo funcionamiento depende de ciertos insumos, para los cuales no existe otra manera de abastecimiento (aspecto advertido en la Exposición de Motivos de uno de los Proyectos de Unificación de 1993).

Pero, además, debe recordarse el indispensable rol que este contrato cumple en el desarrollo cotidiano de todas las personas ya sean físicas o jurídicas. Para las personas físicas, supone el aseguramiento de provisión de las necesidades fundamentales para el goce de un mínimo de bienestar (gas, luz eléctrica, teléfono, etc.). En el caso de las personas jurídicas (particularmente de las empresas), les asegura disponibilidad constante de bienes, materias primas, y productos vitales para la continuidad de su producción o de su comercialización. (Farina, 2014)

### **Origen histórico**

#### **Orígenes remotos (Marino, 1962)**

El autor Rubén M. De Marino destaca que, si bien el contrato de suministro es fruto de las exigencias de la vida moderna, "...su existencia... se halla anunciada y preparada a través de los tiempos por contratos que, cumpliendo las finalidades que él hoy persigue y pudiendo ser considerados como verdaderos suministros en aquella época, se caracterizaban por notas, más o menos fluctuantes, que forman el sendero conducente al suministro..." tal como se lo conoce hoy en día. De esta manera, De Marino divide los precedentes en dos fases:

*Fase 1: Precedentes Remotos:* Aún como una hipótesis, De Marino sugiere que este contrato pudo surgir, desde necesidades permanentes a satisfacer desde las primeras civilizaciones como por ejemplo los suministros de víveres e indumentaria para los ejércitos. Sólo en el Derecho Medieval constan registros que aluden a este contrato, lo que pone en duda que se haya implementado en el Derecho Romano. Sin embargo algunas pistas parecieran indicar que en esa época se celebró este tipo de contratos: por ejemplo las importaciones de trigo que Roma hacía de sus provincias o la construcción y el mantenimiento de grandes obras como por ejemplo calzadas, acueductos y otros.

Al mismo tiempo, el hecho de que no existan documentos en la época romana podría deberse al principio de absorción en el tipo o modalidad contractual prevalente o al carácter público, que los eximía de contralores judiciales. Se destaca

particularmente de los documentos medievales que acreditan la existencia de este contrato, que en el Derecho Germánico tuvo una modalidad de la compraventa conocida como "Vorkoft", además de la Venta con riesgo marítimo y los Contratos sobre Títulos.

Todas ellas serían (según De Marino) antecedentes del moderno contrato de suministro, concebido de modo diferente al actual pero con algunas de sus características presentes hoy. En cuanto al "Vorkoft", esta modalidad tenía por característica principal la importación, posterior a la celebración del negocio principal, por el suministrador de las mercaderías necesarias para rendimiento regular cumplimiento al mismo. Los eventos más corrientes eran los de contratación de existencias que no habían llegado al mercado, por verse en las buques o porque una vez desembarcadas ya, asimismo no habían llegado a la localidad. Inclusive, en ciertas contrataciones, se estipulan como obligaciones conexas las de manufacturar o adquirir la mercadería.

Las normas que se dictan con relación a esta práctica comercial eran prohibitivas y restrictivas, fundadas en razones de policía comercial. En lo que concierne a la Venta con riesgo marítimo, su punto de contacto estaría dado por la asunción del riesgo de parte del enajenante; y, en cuanto a la Contratación sobre títulos, su punto de apoyo era el suministro por no ser necesaria la presencia y disponibilidad de los títulos, lo cual permitía la especulación de cosa ajena.

### **Evolución posterior a partir del Derecho Moderno.**

De Marino menciona dos aspectos en este periodo, según la evolución que este tipo de contrato tuvo en el Derecho Germánico y en el Derecho Latino: En el Derecho Germánico, tuvo dos subetapas: la anterior a la codificación y posterior a ella. Dentro de la primera subetapa, la Ley Bárbara de 1727 (señalada por la doctrina como primer antecedente directo del contrato) y el "Landrecht Prusiano". En el caso de la Ley Bárbara, el suministro encuentra su reconocimiento legal manifiesto no obstante no de carácter general, sino limitado a dar forma a la contratación de cerveza. Fue eliminada a comienzos del Siglo XIX.

Después, con la entrada en vigor de la Ordenanza del 25 de Abril de 1811, se reglamentó la relación entre fabricantes, cerveceros y público, con normas acerca de la determinación de la prestación y la duración. Luego se complementó en 1846 con la sustitución del cervecero. En referencia al Derecho Prusiano, el "Landrecht", que

entró en vigor en 1794, regulaba el suministro en la sección de los contratos de obra, aplicándole algunas normas de esta clase de contratos con más reglas especiales. Esta sistematización se debió a su carácter oscilante entre la locación de obra y la compraventa. Por eso se aplicaron ciertas reglas de la compraventa, con el objetivo de prever la solución de controversias.

Por el tiempo en que fue confeccionado, se trata de un buen modelo por haber tratado de forma perfecta (comparado con los demás antecedentes) los aspectos más relevantes de la figura contractual. A partir del Código General de Comercio de 1881 en lugar de seguir el modelo francés, empieza a basarse en los principios del Derecho mercantil consuetudinario y estatutario de las ciudades marítimas. En el Artículo 271 Inc. 2º se prevé como acto de comercio el suministro de mercancías u otras cosas muebles, y se lo considera como el contrato por el cual se enajena una cosa que será adquirida después. Esta concepción se mantuvo a lo largo de la evolución legislativa posterior.

Esta es una conceptualización más enfocada en la finalidad del contrato (o sea la de satisfacer necesidades futuras) y que prácticamente no atiende a la reiteración de prestaciones sino en el factor de su dilatación en el tiempo por lo que su ejecución puede ser diferida. No existió una regulación legal en los primeros tiempos del Derecho Latino (fundamentalmente el español, francés e italiano), sin embargo se conocía su existencia y práctica porque había necesidades permanentes que satisfacer mediante la celebración de este tipo de contratos. Más adelante con el Código de Comercio Francés, lo calificó como "enterprise des fournitures" y lo sometió a la jurisdicción mercantil. A partir de allí se reconoció legalmente el suministro pero todavía no se lo reguló contractualmente, porque se consideró superfluo ese extremo en vistas de que se tomaba como una venta.

Un decreto en 1806, reglamentó el alcance de esa jurisdicción, y la redujo a las relaciones entre los empresarios y el Estado. En resumen, para el Derecho Francés de ese momento, el suministro se caracterizó por dos factores: su comercialidad (según la jurisdicción que entiende) y la ejecución reiterada. Esta regulación pasó a otras legislaciones de Europa debido a la influencia que este Código tuvo para la mayoría de los países europeos y para el mundo en general.

El derecho italiano, en su Código de Comercio de 1882 calificó como acto de comercio a las "empresas de suministros" pero sin caracterizarlo todavía con normas

específicas. Luego de entrar en vigencia, avanzó la evolución de la figura a través de controversias sobre la naturaleza jurídica de los actos celebrados por las empresas. En un estadio posterior fue aceptada unánimemente su esencia contractual. Esta fase se caracterizó por: el estudio de todas las cuestiones relativas a su caracterización contractual, en el marco de su calificación como figura atípica, y a consecuencia de esto, comenzó la controversia doctrinal en relación a la naturaleza jurídica del contrato.

Todo esto desembocó en la reglamentación de la figura en los Proyectos de Código: de Vivante (1922) y de D'Amelio (1925) (quienes lo regularon como una variante de la venta) o la aceptación de una reglamentación más amplia del proyecto de 1921 y del anteproyecto de 1940. De esta forma se llegó a la sanción del Código Civil y Comercial unificado en el año 1942. En este código se abandonó la concepción de "empresas de suministro" y se lo reglamentó como figura contractual típica independiente caracterizada como una prestación que recae sobre cosas y derivada del contrato de "Appalto" en los supuestos de prestaciones periódicas y continuadas de servicios.

Sin embargo, no es unánime la doctrina en este sentido ya que existen controversias alrededor de los Artículos 1.518 C.C.I. (sobre la venta periódica) o el 74 de la Ley de Quiebras (que lo contrapone con la venta repartida, considerándolos como variantes de la compraventa). También Roberto Muguillo entiende que el C.C.I. no adopta una regulación de marco limitado ni con identificación de los casos que componen el contrato de suministro, sino en realidad un concepto amplio que concilia la rigidez de la norma jurídica con la versatilidad de la realidad de los negocios. Para flexibilizar la reglamentación se vale de la remisión amplia detallada en el Art. 1570. (Muguillo, 1991).

Abreviando: la conceptualización latina se opone a la germánica desde el punto de vista de que centra su foco en la reiteración de las prestaciones a lo largo del tiempo, dando lugar a su interpretación como un contrato de tipo sucesivo.

#### **Variantes del contrato. Clases del mismo.**

Zavalía (1991), toma la Perspectiva de Conceptualización en un sentido amplio. Este autor, establece el siguiente cuadro clasificatorio, a partir de su concepción de obligación de suministro como prestaciones positivas de duración. Y, aunque el autor solamente habla sobre la Argentina hasta 1993, es perfectamente

extensible su afirmación a otros ordenamientos jurídicos. Otra parte de la doctrina opta en cambio por reglamentar y reconocer la llamada "Perspectiva de conceptualización en sentido atenuado". Es decir, aquélla que sólo admite la especie "Suministro de Cosas"; dividida en:

1. Enajenativo: las cosas se entregan con la finalidad de que el suministrado adquiera el dominio de las mismas.
2. Locativo: las cosas se entregan con la finalidad de que las posea para su uso y goce, a título de derecho personal.

Ahondando más en el "Suministro de Cosas", muchos autores de la doctrina italiana lo desdoblan en cuatro subespecies, según las finalidades destinadas a satisfacer y lógicamente condicionadas por las necesidades del suministrado:

- Suministro traslativo por enajenación: se da cuando las cosas entregadas pasan a ser propiedad del suministrado, en la misma cantidad en que han sido entregadas. O sea: se transmite la propiedad de la totalidad de las cosas que fueron objeto de contratación.
- Suministro traslativo por consumo: en ella el quien suministra pone a disposición del suministrado las cosas, pero el suministrado puede o no apropiarse de ellas. Si lo hace, es en la cantidad que el suministrado decida de acuerdo a sus necesidades. Por ejemplo: suministros de electricidad, agua potable, gas, etc.
- Suministro de goce por locación: Cuando se entrega para ser utilizada por el suministrado según su voluntad (en lugar de transferir la propiedad).
- Suministro de goce por uso (o de uso y goce): Se trata de una modalidad específica de la de goce por locación, pero para una utilidad única y concreta. Puede comprender sólo el uso o el uso y goce. Este es el caso de los suministros de vestuarios y utilería para una obra de teatro. Muchos doctrinarios sólo aceptan como suministro el de Cosas, y, dentro del ese, el enajenativo, ya que sostienen que "el carácter traslativo de dominio" de las cosas es inevitable dentro de la noción del contrato.

### **Cláusulas más usuales**

Las cláusulas más usuales son:

- Cláusula de Preferencia o Prevalencia. Es posible establecer esta cláusula dentro de este tipo de contratos, por sus características y por la proyección comercial

que tiene. Estas razones son las mismas que llevaron a los legisladores italianos a normarla expresamente. De esta manera, el Art. 1566 C.C.I. lo caracteriza como la cláusula estipulada en favor del suministrante por medio del cual el suministrado (“el que tiene derecho al suministro”) se compromete a darle preferencia si sus necesidades lo llevan a realizar un nuevo contrato para dicho objeto. Lo curioso es que no se haya previsto una cláusula similar pero en beneficio del suministrante. Por otro lado, es una modalidad comprendida en nuestro Derecho Privado contemplada en el Código Civil para el contrato de compraventa.

- Cláusula de Exclusividad. El autor Messineo (1955), sostiene que la mayoría de los contratos de suministros cuentan con este tipo de cláusulas para defenderse de la competencia. En ese sentido, en lugar de combatir la competencia, directamente la anula porque evita que los competidores cuenten con determinada mercadería o les quita potenciales clientes. Esto es una diferencia respecto de otras formas de defensa contra la competencia, en las que acuerdos entre todos los interesados, y ellos limitan recíprocamente la competencia entre sí.

La parte negativa es que limita la libertad contractual al imponer que no pueda celebrar cierta clase de contratos con otras personas. La parte positiva, es que le garantiza una posición de monopolio en el sentido que solo el suministrado tiene derecho a obtener contratos y prestaciones que sin esta cláusula, otros podrían obtener y desde la perspectiva económica, elimina competidores y asegura el mercado para el suministrante exclusivo.

Por su parte, Barbero (1967), indica que la exclusividad, tiene por efecto característico, no propiamente la obligación de adquirir (obligación positiva), que tiene su causa en el contrato mismo de suministro, sino agregar a ella una obligación negativa, una obligación de no hacer, de no adquirir de otro (o vender a otro) otra mercadería del género de la comprometida en el contrato. Así, por consiguiente, la cláusula debe ser, en vía normal, expresamente pactada, ya que precisamente esta obligación no podría derivar simplemente del contrato. Pero, cuando en el contrato se hubiese previsto el suministro de lo necesario de mercado que haga falta al adquirente, podría contemplarse también en este hecho implícita la `exclusiva`, según los usos. Esta cláusula de exclusividad puede celebrarse unilateralmente (a favor del suministrante, o del suministrado) o bilateralmente (a favor de las dos partes).

- **Suministro y Seguro de Caución.** Es muy frecuente incluir cláusulas sobre el aseguramiento del fiel cumplimiento del suministro, a través de la contratación de un seguro de caución. También es común que el suministrante, garantice a su contraparte (el suministrado acreedor) que en caso de incumplir con las prestaciones a su cargo, según lo prescripto en el contrato, recibirá una indemnización del asegurador. El fundamento normativo de este tipo de seguro, está en el artículo 1º del Decreto 7607/61. En la Resolución General nº 17.047 (9/12/1982) de la Superintendencia de Seguros de la Nación se aprueban los seguros de caución para contratos de suministro.

Aplicado a la caracterización propia de los contratos de suministro, en este tipo de seguros de caución:

- 1) Los sujetos de aquella unión contractual asumen el rol de tomador o proponente, el suministrante; y de asegurado, el suministrado. Mientras que es la aseguradora la compañía que asume la cobertura del peligro.
- 2) El peligro consiste en el cumplimiento por parte del suministrante de la prestación económica primordial que está obligado a proceder en el futuro.
- 3) La vigencia se extiende hasta tanto el deudor (suministrante) haya sido desvinculado de su obligación por el suministrado (haya dado cumplimiento a sus obligaciones), abonando los galardones equivalentes al periodo en que se haya durado su labor de proveer.

### **3.7 Tratamiento legislativo en la Argentina**

Detallado en el Código Civil desde el artículo 1176 al 1186:

**ARTÍCULO 1176.** Definición: Suministro es el contrato por el cual, el suministrante se obliga a entregar bienes, incluso servicios sin relación de dependencia, en forma periódica o continuada, y el suministrado a pagar un precio por cada entrega o grupo de ellas.

**ARTÍCULO 1177.** Plazo máximo: El contrato de suministro puede ser convenido por un plazo máximo de veinte años, si se trata de frutos o productos del suelo o del subsuelo, con proceso de elaboración o sin él, y de diez años en los demás casos. El plazo máximo se computa a partir de la primera entrega ordinaria.

ARTÍCULO 1178. Cantidades: Si no se conviene la entidad de las prestaciones a ser cumplidas por el suministrante durante períodos determinados, el contrato se entiende celebrado según las necesidades normales del suministrado al tiempo de su celebración.

Si sólo se convinieron cantidades máximas y mínimas, el suministrado tiene el derecho de determinar la cantidad en cada oportunidad que corresponda, dentro de esos límites. Igual derecho tiene cuando se haya establecido solamente un mínimo, entre esta cantidad y las necesidades normales al tiempo del contrato.

ARTÍCULO 1179. Aviso: Si las cantidades a entregar en cada período u oportunidad pueden variarse, cada parte debe dar aviso a la otra de la modificación en sus necesidades de recepción o posibilidades de entrega, en la forma y oportunidades que pacten. No habiendo convención, debe avisarse con una anticipación que permita a la otra parte prever las acciones necesarias para una eficiente operación.

ARTÍCULO 1180. Plazo en prestaciones singulares: El plazo legal o convencional para el cumplimiento de las prestaciones singulares se presume establecido en interés de ambas partes, excepto pacto en contrario.

ARTÍCULO 1181. Precio: A falta de convención o uso en contrario, en las prestaciones singulares, el precio:

- a) se determina según el precio de prestaciones similares que el suministrante efectúe en el tiempo y lugar de cada entrega, si la prestación es de aquellas que hacen a su giro ordinario de negocios o modo de vida;
- b) en su defecto, se determina por el valor corriente de plaza en la fecha y lugar de cada entrega;
- c) debe ser pagado dentro de los primeros diez días del mes calendario siguiente a aquel en que ocurrió la entrega.

ARTÍCULO 1182. Pacto de preferencia

El pacto mediante el cual una de las partes se obliga a dar preferencia a la otra en la celebración de un contrato sucesivo relativo al mismo o similar objeto, es válido siempre que la duración de la obligación no exceda de tres años. La parte que desee contratar con terceros el reemplazo total o parcial del suministro cuyo plazo ha expirado o expirará en fecha próxima, debe dar aviso a la otra de las condiciones en que proyecta contratar con terceros, en la forma y condiciones pactadas en el

contrato. La otra parte debe hacer uso de la preferencia, haciéndolo saber según lo acordado.

A falta de estipulación en el contrato, se aplican la forma y condiciones de uso. En su defecto, una parte debe notificar por medio fehaciente las condiciones del nuevo contrato con una antelación de treinta días a su terminación y la otra debe hacer saber por igual medio si utilizará el pacto de preferencia dentro de los quince días de recibida la notificación. En caso de silencio de ésta, expira su derecho de preferencia.

**ARTÍCULO 1183. Contrato por tiempo indeterminado:** Si la duración del suministro no ha sido establecida expresamente, cualquiera de las partes puede resolverlo, dando aviso previo en las condiciones pactadas. De no existir pacto se aplican los usos. En su defecto, el aviso debe cursarse en un término razonable según las circunstancias y la naturaleza del suministro, que en ningún caso puede ser inferior a sesenta días.

**ARTÍCULO 1184. Resolución:** En caso de incumplimiento de las obligaciones de una de las partes en cada prestación singular, la otra sólo puede resolver el contrato de suministro, en los términos de los artículos 1077 y siguientes si el incumplimiento es de notable importancia, de forma tal de poner razonablemente en duda la posibilidad del incumplidor de atender con exactitud los posteriores vencimientos.

**ARTÍCULO 1185. Suspensión del suministro:** Si los incumplimientos de una parte no tienen las características del artículo 1184, la otra parte sólo puede suspender sus prestaciones hasta tanto se subsane el incumplimiento, si ha advertido al incumplidor mediante un preaviso otorgado en los términos pactados o, en su defecto, con una anticipación razonable atendiendo a las circunstancias.

**ARTÍCULO 1186. Normas supletorias:** En tanto no esté previsto en el contrato o en las normas precedentes, se aplican a las prestaciones singulares las reglas de los contratos a las que ellas correspondan, que sean compatibles.

### **Breve comentario sobre el contrato seleccionado**

El contrato de suministro está caracterizado por una cotidianeidad y utilidad económica que lo vuelve cada vez más frecuente en todos los sectores sociales:

- En el ámbito familiar: es indispensable para satisfacer las necesidades básicas y de bienestar (como el suministro de servicios como luz, agua, gas, etc, por ejemplo)
- En el ámbito del comercio y empresarial: muy frecuente para dar cumplimiento con las tareas del proceso productivo y de la comercialización.

El contrato de suministro se originó en "la inventiva práctica de los mismos interesados", por los usos y costumbres y fue formado al margen de los contratos típicos que eran los paradigmas predominantes hasta el momento. Es un contrato que fue abriéndose paso combinando elementos de contratos anteriores con el objetivo de satisfacer las necesidades duraderas de los destinatarios. Su finalidad (es decir las necesidades que cubre) y características sobresalientes que dan sentido al diseño del contrato, lo diferencian de otros similares con los que que comparte solo algunos de sus elementos.

En cuanto a la forma del contrato, las partes están identificadas con algunas de sus características principales como nombre y dirección. A diferencia de lo detallado más arriba, en este contrato de referencia a las partes se las llama, EL CLIENTE Y EL CONTRATISTA en lugar de SUMINISTRADO y SUMINISTRANTE: Se considera que entre las opciones de interpretación en cuanto a locación de servicios, de cosas o de obra, este contrato está más relacionado con la idea de asegurar al cliente la provisión de servicios o en todo caso de obra (si lo contáramos como paquetes de piezas de diseño o cantidad de campañas publicitarias). Este contrato le permite al cliente acceder a los beneficios de contar con una imagen de marca sólida y con un canal de contacto con potenciales clientes gestionado activamente por profesionales competentes sin tener que invertir su propio tiempo o contratar recursos humanos (para gestionarlo internamente).

Según la clasificación López de Zavalía (1991), este contrato podría identificarse como oneroso, y de actividad (servicios). En el contrato citado como ejemplo en cambio sí existe una cláusula dedicada al Suministro y Seguro de Caucción que se encuentra en el punto 9. "RESCISIÓN DE CONTRATO" donde a pesar de no tener una indemnización asociada, justamente sí se prevé que sucedería en el caso de incumplimiento. En este sentido se especifica que "En caso de incumplimiento cualquiera de las Partes podrá rescindir el presente contrato, si así lo estimase conveniente, con la sola notificación a la otra Parte quien no tendrá derecho a indemnización alguna.

También se especifica, de acuerdo al ARTÍCULO 1181, el precio de prestaciones en el punto 5 del contrato (ver anexos). Si bien aparentemente una cláusula común en este tipo de contratos es la de exclusividad (y en la práctica es poco frecuente que un cliente contrate dos agencias de marketing digital en

simultaneo para realizar las mismas tareas) en el contrato de referencia no hay una cláusula de exclusividad donde se especifique esto como una obligación.

Tampoco existe una cláusula sobre la preferencia (como se indica en el ARTÍCULO 1182), aunque también es muy frecuente ver que el cliente prefiera derivar al mismo proveedor todas las actividades similares (principalmente por la comodidad que supone trabajar con un único punto de contacto para todas las actividades relacionadas).

## **CAPÍTULO IV**

### **Discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones**

Este capítulo revisa los hallazgos de los factores que inciden en la adaptación de estructuras organizacionales funcionales a virtuales, basándose en un análisis exhaustivo de los datos recopilados durante el trabajo de campo. En la discusión de resultados, se interpreta, aclara, justifica y relaciona los resultados y las conclusiones, de igual forma se señalan las aplicaciones prácticas y técnicas de los hallazgos encontrados, así como las limitaciones implícitas (Rojas, y San Martín, 1992).

#### **4.1 Contrastación de la hipótesis general**

Al comienzo se planteó como hipótesis de trabajo que “existen diferencias significativas en las variables de costos, flexibilidad y ventas cuando se implementa un modelo de organización virtual, con respecto a los modelos tradicionales.

La implementación de una organización virtual aporta la flexibilidad necesaria para obtener una mejora en costos y ventas en la organización analizada

#### **4.2 Factores de costos**

En el problema estudiado, la forma en la que la estructura de organización virtual puede colaborar en los ahorros de costos tiene particular relevancia. Asimismo, los cuadros comparativos de costos nos muestran claramente que el hecho de tener una oficina física contribuye a aumentar los costos relacionados con alquiler, limpieza, mantenimiento entre otros costos. Por lo tanto, el procesamiento, análisis e interpretación de los datos se puede señalar que los factores de dispersión del equipo de trabajo alrededor del mundo y con una forma de trabajo flexible, a distancia en la que cada profesional pueda trabajar desde sus casas, influyen en la ocurrencia de los hechos (ahorros significativos en costos fijos).

#### **4.3 Factores de venta**

El análisis de resultados de ventas (prueba de hipótesis) de los datos obtenidos referente a los indicadores de ventas, nos muestran que la mayoría de los resultados son significativos lo cual indica que estos factores están asociados con la variable

dependiente (estructura de organización virtual) toda vez que mayor número de profesionales independientes posibilita la empresa el obtener contratos que antiguamente debía rechazar por falta de personal específico a la vez que un mercado global más amplio le permite acceder a mayor cantidad de clientes.

#### **4.4 Factores de flexibilidad**

Datos recopilados nos indica que la estructura de revisión virtual incide en la flexibilidad de la empresa para tomar nuevos trabajos. Desde el punto de vista teórico todos estos factores contribuyen a la adaptación de la empresa ante las necesidades siempre cambiantes y particulares de los clientes y el hecho de contar con profesionales especializados en diferentes áreas en el momento en el que se los requiera, posibilita a la empresa ofrecer soluciones específicas y completamente personalizadas. Todas estas, son entonces posibilidades que se abren por la presencia de los factores investigados.

#### **Conclusión**

Lo descrito hasta aquí nos lleva a sostener que son los factores de flexibilidad costos y ventas los que influyen en la adaptación de estructuras virtuales de organizaciones que anteriormente utilizaban estructuras funcionales. Con lo cual queda demostrada la hipótesis general de la investigación.

#### **4.5 Contrastación de las hipótesis específicas**

##### **4.5.1 Primera hipótesis específica**

El auge de la tecnología y el desarrollo de internet han tenido un fuerte impacto sobre la economía y fundamentalmente en la digital. Esto ha favorecido que cada vez sean más las empresas que rompen con el modelo tradicional de empresa en favor de soluciones más flexibles y rentables.

Las empresas virtuales no tienen instalaciones físicas y por ello operan completamente de forma virtual, lo que implica que no tienen locales comerciales y que tampoco tienen oficinas, por lo menos en el sentido tradicional de la palabra y sus empleados deben trabajar en remoto desde diferentes ubicaciones.

Las empresas completamente virtuales no son algo nuevo, pero estos últimos años se han consolidado como una de las mejores fórmulas para los autónomos o los emprendedores que quieren poner en marcha un proyecto.

Es así como la principal ventaja de las empresas virtuales frente a las tradicionales es la reducción de los costos. Y es que, de hecho, con una empresa virtual, el presupuesto para el alquiler de los locales comerciales, las oficinas o el mantenimiento puede invertirse en mejorar otros aspectos del negocio. Esto hace que sea una de las fórmulas más utilizadas en tiempos de crisis.

De hecho, a partir de la década de los años ochenta, con el inicio de la liberalización de los mercados internacionales y la aparición del fenómeno llamado de globalización, se dificulta correlacionar competencias y rutinas organizacionales con oportunidades de mercado. Por ello, las formas tradicionales de organización parecen desbordarse ante las nuevas demandas de flexibilidad y la eclosión de las nuevas tecnologías que obligan a respuestas inmediatas.

Es en este contexto donde aparece la organización en red. Este nuevo modelo favorece la reducción del tamaño y la orientación hacia el negocio central basado en las competencias centrales que demanda el sector industrial. Las redes de firmas proliferan a lo largo de la cadena del valor que de pronto se vuelve virtual en un continuo que rebasa los conceptos tradicionales de espacio y tiempo. La complejidad de los mercados y la sofisticación tecnológica obligan al desarrollo de nuevas formas organizacionales, con la consigna básica de añadir valor y flexibilidad. Surge una interdependencia de empresas y la toma de decisión de equipos, tanto al interior como al exterior de dichas organizaciones, es un requisito de operación fundamental.

#### **4.5.2 Segunda hipótesis específica**

Representa un desafío el motivar a los perfiles de profesionales independientes, y es posible identificar cinco factores que permitirían a una empresa tomar medidas para mejorar la productividad de sus equipos subcontratados. Además de la capacitación del personal, existen otros factores que pueden ayudar a administrar un negocio cuyo valor es producido en gran parte por la conformación de

un equipo de individuos todos externos a la empresa. Estos incluyen evaluación, comunicación en el lugar de trabajo y recompensas basadas en las habilidades y el desempeño de cada miembro del equipo.

Cuidar de estos cuatro pilares y trabajar en conjunto en las tareas que realiza cada profesional para desarrollar habilidades evitaría problemas futuros y ayuda a incrementar la productividad.

Sin embargo, la mejor forma de motivar a las personas subcontratadas es crear una motivación trascendental. Es decir, se alinea a los profesionales con la misión de la organización y los líderes apoyan a todos los miembros del equipo para que alcancen su máximo potencial. En este sentido se destaca la importancia del liderazgo corporativo para motivar, y por tanto, el éxito de la empresa y la productividad de los profesionales. No importa si son internos de la organización o equipos de soporte externos.

## **Conclusión**

Con los resultados de la investigación empírica queda demostrada la asociación existente entre los factores que influyen en la gestión y motivación de recursos humanos externos a la empresa en equipos descentralizados y dispersos en diferentes países. Consecuentemente queda demostrada la primera hipótesis específica: "Desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos, es más difícil lograr el compromiso y dedicación cuando el recurso humano se trata de un proveedor externo".

### **4.5.3 Tercera hipótesis específica**

En 2015 cuando la empresa trabajaba con la misma cartera reducida de clientes, era relativamente más simple conseguir una frecuencia y recurrencia de compras en su clientela, debido a la relación tan estrecha que se había formado entre las personas que representaban a las empresas clientes y a la agencia objeto del caso de estudio, sin embargo esta relación de tantos años dificultaba a la agencia el mantener un precio de lista común y más elevado a lo largo del tiempo, ya que los clientes forzaban una línea de descuentos por continuidad y lealtad.

Al cambiar de mercado y esquema de organización, la agencia pudo acceder a nuevos clientes y ampliar rápidamente su cartera, sin embargo, el desafío se trasladó a cómo lograr la recurrencia en la compra y la continuidad en el tiempo de esta nueva cartera de clientes. Mediante la implementación de un contrato de suministro por un periodo prefijado se consiguió un mayor compromiso a largo plazo por parte de los clientes.

## **Conclusión**

Como tal, a la luz de los datos obtenidos se puede afirmar que queda demostrada la segunda hipótesis específica "Desde el punto de vista de vista legal, realizar contratos distintos y sucesivos en organizaciones virtuales afecta negativamente continuidad en el tiempo como proveedores, mientras que la celebración de un único contrato entre cada cliente y la agencia consigue mayor compromiso a largo plazo entre las partes".

### **4.5.4 Cuarta hipótesis específica**

El liderazgo debe considerarse como uno de los más importantes factores para el logro de las metas en las organizaciones, es por ello necesario que se conozcan las habilidades que son imprescindibles para el buen desempeño laboral. De esta manera la dirección de grupos de personas dentro de una organización es una responsabilidad bastante compleja, y esto requiere específicamente de un constante análisis y manejo de herramientas que son necesarias para que sea facilitada las labores que por demás forman parte de una sociedad en constante cambio.

En este sentido es de destacar que un equipo de trabajo organizado y coordinado, con carácter de unidad puede enfrentarse exitosamente y así lograr un excelente desempeño de sus funciones.

En la actualidad, existen distintos estilos de liderazgo. La aplicación de estos estilos en los contextos adecuados ayuda a generar efectos positivos, pero en un contexto inadecuado también pueden ocasionar efectos negativos, por lo que debe considerarse la cultura empresarial al momento de definir el estilo de liderazgo. Es

importante revisar sistemáticamente el liderazgo que seleccionan los directivos, para de esta manera mejorar la calidad, la eficiencia y el desempeño eficaz de las organizaciones.

El liderazgo es en esencia una función no solo de los directivos, sino también de todo el equipo de trabajo, por lo que no se considera ya como un puesto único. Por esta razón es importante que los gerentes tomen la iniciativa frente a la óptima resolución de los problemas que se presenten. Se debe considerar adicionalmente, la importancia en la toma de decisiones, una buena negociación, el buen desempeño, la empatía, una buena comunicación, una delegación efectiva de tareas a personas lo suficientemente capacitada, con el objetivo de ejercer un liderazgo compartido, horizontal que cuente con las herramientas orientadas a lograr el éxito de la gestión y en la dinámica de los grupos.

En todo caso, es de vital importancia que los objetivos de la organización se encuentren bien definidos, analizados y asumidos como propios, que la visión, la misión y los valores sean aceptados y participados por todo el personal de la empresa u organización.

El líder de una organización debe de contar con la capacidad de lograr que los miembros de su equipo tengan metas propias que beneficien de manera directa las metas comunes de la organización, es necesario para esto que haya motivación en el personal, incentivo del trabajo en equipo, y un ambiente laboral de agrado para lograr también la satisfacción de todo el personal de recursos humanos.

## **4.6 Conclusiones**

### **Impacto de una organización virtual en la empresa**

Los cambios de hábitos en la sociedad muestran una tendencia creciente en los negocios hacia la automatización, la economía de los pequeños encargos y el trabajo a distancia. La empresa estudiada reaccionó rápidamente para adaptarse a esta tendencia global. Mediante la adaptación a una estructura de organización virtual, la empresa logró ahorrar costos, ser más flexible y elevar su facturación mientras ofrecía mejores y más variadas soluciones para sus clientes.

En esta transición, encontró nuevos desafíos: por un lado, la distancia física generó una distancia emocional entre los clientes y la empresa, y esto dificultó la continuidad en los contratos. Por otro lado, el nivel de compromiso e identificación de los trabajadores con la empresa, se vio afectado negativamente. Además, desde que pasaron de ser empleados a ser proveedores externos se mostraron más rígidos y ejercieron un mayor poder de negociación para con la empresa (principalmente en cuanto al costo de mano de obra y condiciones en la forma de trabajo).

### **Ventajas y riesgos de una organización virtual para los trabajadores**

Uno de los riesgos principales al atomizar la responsabilidad del salario en cada trabajador y en múltiples empresas es el de que los trabajadores no consigan generar los ingresos suficientes como para sostenerse económicamente. Además, el creciente avance de la tecnología podría volver irrelevante sus tareas en algunos años.

Pero, por otra parte, los colaboradores de esta organización en 2017 se benefician de nueva libertad. La clásica estructura de poder y opresión de la empresa hacia los trabajadores se desdibuja en la medida que los trabajadores cuentan con múltiples fuentes de ingreso. Ya no dependen de un jefe o de una empresa que les obliga a cumplir con vestimenta, horarios. Pueden elegir desde dónde trabajar y en qué horarios. Esto supone una mejora muy importante respecto a las condiciones que debían cumplir en 2015 cuando la empresa les obligaba a residir en Buenos Aires, viajar hasta la oficina de lunes a viernes de 9 a 18hs y vestir formal. Durante las presentaciones comerciales y eventos además los trabajadores debían pasar largas

horas de pie y en el caso de las mujeres a eso se sumaba la incomodidad de la vestimenta (por ejemplo, tipo de calzado, etc).

En este sentido, en 2017 los colaboradores pueden elegir en qué proyecto trabajar y con qué empresa trabajar. También pueden imponer sus términos y condiciones para tomar cada tarea, y si no están conformes pueden “despedir” a ese cliente rescindiendo el contrato. Pueden tener ingresos globales no importa donde vivan, pueden elegir vivir en la naturaleza o en países en los que el costo de vida sea más económico para que sus ingresos rindan más. Por último, el hecho de contar con compañeros de todas partes del mundo aporta un factor atractivo al trabajo: la multiculturalidad.

### **Motivación de equipos en organización virtual**

Se concluye que los trabajadores de un equipo tercerizado pueden modificar su productividad según la motivación que reciban de la empresa “cliente” o subcontratante. Logramos individualizar cinco factores que potencian la motivación de estos perfiles de trabajadores y sobre los que la empresa puede tomar acciones para conseguir una mejora en el rendimiento del equipo tercerizado: además de la capacitación del personal existen otros elementos, que ayudan a cumplir con las actividades que realiza un equipo tercerizado para la empresa, entre las cuales se encuentran la valoración, la comunicación en el entorno laboral y la remuneración acorde a las habilidades y desempeño de cada individuo del equipo.

Cuidar estos cuatro pilares, colabora en la tarea de que cada trabajador logre desarrollar sus habilidades evitando problemas futuros dentro de la misma. Así pues esto contribuirá al incremento de la productividad. Sin embargo, tal vez la mejor manera de motivar a los profesionales independientes es generando motivación trascendental: es decir lograr que los colaboradores estén identificados con la misión de la organización y que los líderes ayuden a todos los miembros del equipo para que ellos desarrollen su máximo potencial. Debemos ser conscientes de la importancia que posee el liderazgo empresarial en el ámbito de la motivación y, por consiguiente, en el éxito de la empresa y en el rendimiento de los trabajadores sean estos o no internos de la organización o equipos externos que brinden soporte a procesos internos.

### **Ventajas y riesgos de una organización virtual para los consumidores y clientes**

Los clientes de la empresa se beneficiaron de mejores precios, acceso a un mayor nivel de especialización y a una mayor variedad de servicios.

### **Conclusiones específicas**

El cambio de estructura funcional a organización virtual en este caso de estudio vino acompañado de otros cambios simultáneos, que pudieron generar resultados diferentes a los que podría haber generado simplemente pasar de trabajar con empleados a trabajar con colaboradores independientes.

En el caso de estudio, ese cambio llegó sumado al hecho de que la operación se volviera remota, y global, moviendo tanto colaboradores como clientes hacia los mercados en los que los clientes pudieran pagar más por el mismo servicio y los colaboradores recibieran mejores salarios mientras desde la perspectiva de la empresa en realidad ahorraran costos. La gig economy sumada a internet, a los cambios socioculturales y a la velocidad de adaptación de la empresa hizo posible afrontar las debilidades y amenazas que la empresa tenía en 2015 y aprovechar las oportunidades y fortalezas para generar un modelo de negocio mucho más eficiente hacia 2017.

### **4.8 Recomendaciones**

Todos estos cambios pueden representar un riesgo desde el punto de vista social pero también representan una nueva oportunidad de inserción en el mercado laboral y de movilidad de los profesionales y trabajadores independientes, que ya trasciende los límites de cada país.

Implica adoptar una mirada más cosmopolita o global al tener que integrarse a otros mercados, tanto para los profesionales y trabajadores independientes como para las organizaciones.

Finalmente, se espera que los contenidos y resultados del trabajo de tesis sean una herramienta útil para otras empresas del rubro y para la formación de recursos humanos en nuevas formas organizativas instaladas en el país.

A la luz de los avances tecnológicos en materia de aprendizaje automático (machine learning), inteligencia artificial y ciencias de datos, se recomienda automatizar todos los procesos que sean automatizables para poder liberar a los profesionales de tareas monótonas y repetitivas y en cambio se puedan abocar a

trabajar en desafíos más significativos. Esta práctica además permitirá a las empresas competir más eficientemente con otras agencias y ofrecer servicios mejores y más económicos a los clientes.

Conforme estas tecnologías avanzan y se vuelven cada vez más eficientes vuelven irrelevantes algunos de los trabajos que antes eran realizados por comunicadores y agencias de marketing. Un ejemplo concreto de esto es la inteligencia artificial aplicada a la redacción de contenidos. La redacción de artículos de blog es una tarea fundamental en la aplicación de estrategias de marketing, porque permiten que el potencial cliente de una marca encuentre el artículo de blog (y en consecuencia la web de la marca donde este se encuentra) cuando busque en internet alguna de las palabras clave que tienen relación con el producto o servicio que la empresa ofrece.

Esta tarea ocupaba a muchísimos profesionales que debían redactar los textos para estos fines. Sin embargo, en la actualidad existen sistemas que escriben artículos de blog de forma completamente automática, eliminando o reduciendo significativamente la intervención humana. El usuario simplemente debe incorporar el título o la primera frase, y la máquina decide y escribe el texto a continuación. Para esto se basa en una enorme cantidad de textos que toma muchas veces de internet y usando cálculos estadísticos calcula cual es la palabra que tiene mayor probabilidad de seguir a continuación de la anterior. Teje así un texto completo con la cantidad de palabras o caracteres que le solicite el usuario simplemente repitiendo patrones de humanos que han redactado antes otros textos similares. Algunos servicios que ofrecen esta solución son Writersonic, Article Forge o WordAI por ejemplo.

Otro ámbito de aplicación es el de la publicidad programática: La publicidad programática es el uso de tecnología automatizada para la compra de medios (el proceso de compra de espacio publicitario), a diferencia de los métodos tradicionales (a menudo manuales) de publicidad digital. Así mientras antes se requería un profesional que revise los resultados y la eficacia de diferentes acciones publicitarias y medios para seleccionar y contratar las próximas pautas publicitarias, en la actualidad existen softwares que realizan pruebas rápidas y calculan mucho más rápidamente y con mayor nivel de detalle la eficiencia de cada acción, sacan conclusiones, deciden en qué medios y de qué forma contratar pautas publicitarias y

ejecutan la orden. Algunos ejemplos de empresas que proveen este servicio son Investis Digital, Certis y AdKernel (aunque existen muchísimas más).

También hay servicios basados en inteligencia artificial y machine learning que reemplazan a humanos en tareas de marketing como la identificación de hashtags más utilizados por un segmento de clientes en particular y en la gestión de redes sociales (ya sea en la publicación de contenidos como en la interacción automatizada con otros usuarios), eliminando la necesidad de que un trabajador se vea obligado a hacerlo manualmente.

En simultáneo con esta capacidad de las máquinas de tomar muchas de las tareas que antes ejecutaban trabajadores en una empresa, estamos asistiendo a una cultura del autoservicio, en la que las pocas tareas que todavía requieren de una intervención humana se cargan sobre el cliente en vez de sobre el empleado. En los supermercados es común ver una línea de cajas en las que no hay cajero, sino una máquina y es el propio cliente quien debe “cobrarse” por los productos que retira.

En el ámbito de marketing digital, muchas de las tareas que antes eran ejecutadas por diseñadores y programadores ahora se resuelven con una mezcla entre autoservicio y software avanzado que ofrece una forma simple de interacción para que un usuario sin conocimientos de diseño ni de programación pueda producir su propia pieza de asombrosa calidad en unos pocos clics. Algunos de los servicios que proveen estas soluciones son Canva y Wix. En la medida que la organización utilice herramientas tecnológicamente más avanzadas podrá crear soluciones para más clientes, de una forma más eficiente, rápida y económica.

## Referencias Bibliográficas

- Adrián A. Caldart, Joan E. Ricart, Alejandro A. Carrera. (2019). *General Management in Latin and Ibero-American Organizations*. Londres: Routledge.  
<https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780429279829/general-management-latin-ibero-american-organizations-adri%C3%A1n-caldart-joan-ricart-alejandro-carrera>
- Albán, V., y Albán, V. (2019). Trabajo colaborativo y su incidencia en la transformación de la cultura organizacional de grandes empresas del sector alimentos y bebidas de Santiago de Cali. [Tesis de grado, Universidad Autónoma de Occidente].
- Albarrán, I. (2009). La virtualidad. Cambio de paradigmas. Madrid-España. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.  
<https://es.calameo.com/read/005915972c42ff98d7e48>
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 142-175.
- Alvarado R y Acosta K. (2018). Necesidad de los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones en las organizaciones. *InterSedes*, vol. XIX, núm. 39. <https://www.redalyc.org/journal/666/66658188002/html/>.
- Angel.co. (2019). *angel.co*. Recuperado el 17 de 7 de 2019, de <https://angel.co>
- Ardila, W., Bautista, D., y Martínez, F. (2019). La virtualidad como generadora de valor para las organizaciones. Editorial de la Universidad Central.  
[https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/WP01Virtualidad\\_zapata\\_Web.pdf](https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/WP01Virtualidad_zapata_Web.pdf)
- Arias, F. (2012) *El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 6ta Edición, Editorial Espíteme.  
[https://www.researchgate.net/publication/301894369\\_EL\\_PROYECTO\\_DE\\_INVESTIGACION\\_6a\\_EDICION](https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION)
- Arias, J. y Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL. Primera edición digital. [www.tesisconjosearias.com](http://www.tesisconjosearias.com)
- Arrarte, R.; Bortesi, L. y Salguero, E. (2017). Productividad y competitividad en la industria textil. *QUIPUKAMAYOC* 25(47), 113 - 121.

- Atkinson, W. I. (2001). *Prototype: How Canadian Innovation Is Shaping the Future*. Toronto. Canadá: Thomas Allen Publishers.
- Dini, M. y Stumpo, G. (coords.) (2020). “Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/ Rev.1), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf)
- Barbero, D. (1967). *Sistema de Derecho Privado*, Tomo 111, Obligaciones. Ediciones Jurídicas Europa-América.
- Bendersky, E. (2002). *Gestión de costos por actividades (ABC y ABM)*. Buenos Aires: Editorial de las ciencias.
- Bernal, S. (1974). *Anatomía de la publicidad en México*. México DF: Editorial Nuestro Tiempo.
- Borrini. (2006). *Publicidad, diseño y empresa*. Buenos Aires: Ediciones Infinito.
- Calderas, J., González, G., De Barcia, E., y Chacón, R. (2010). De la empresa tradicional a la empresa virtual: valores transformativos. *Negotium*, vol. 6, núm. 17. pp. 122-153. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78216327005.pdf>
- Caramelo, G; Picasso, S; Herrera, M. (2015). *Código Civil y Comercial de la Nación Comentado. Tomo III Libro Tercero Artículos 724 a 1250*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Infojus.
- Censo del gobierno de los Estados Unidos. (2016). *Censo del gobierno de los Estados Unidos*. Recuperado el 14 de Junio de 2019, de <https://www.census.gov/programs-surveys/ase/data/tables.html>
- Cervio, A., y Bustos, B. (2019). *Confianza y políticas de las sensibilidades*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Estudios Sociológicos Editora.
- Colina, F. y Albites, J. (2020). Aprendizaje e innovación: retos en las organizaciones del siglo XXI. *Desde el Sur*, 12(1), pp. 167-176. <https://doi.org/10.21142/DES-1201-2020-0011>
- crunchbase.com. (2019). *crunchbase.com*. Recuperado el 16 de 7 de 2019, de <https://www.crunchbase.com/>

- Cuesta, F. (2007). La empresa virtual como conclusión del proceso de transformación empresarial. *BULETINUL*. Vol. LIX. No. 1/ [http://upg-bulletin-se.ro/old\\_site/archive/2007-1/2.%20Cuesta.pdf](http://upg-bulletin-se.ro/old_site/archive/2007-1/2.%20Cuesta.pdf).
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Dávila, S.C.; Rojas, L.R. (2000). Organización virtual, identidad y gerencia. *Estudios Interdisciplinarios URBE, Telos*, 93-106.
- Day, R. (1996). Cómo escribir y publicar trabajos científicos. *Publicación Científica*(550. 2da Edición ), p. 44-45.
- Díaz, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*. Volumen 12 N°2. <http://journals.openedition.org/laboreal/2314>
- El tiempo. (13 de 10 de 2018). *El tiempo. Colombia y Chile, líderes en teletrabajo en Latinoamérica*. Recuperado el 7 de 12 de 2020, de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/colombia-y-chile-lideres-en-teletrabajo-en-latinamerica-281032>
- Eslava, R., y Parra. B. (2019). Costos basados en actividades (ABC): análisis de los factores claves identificados en las investigaciones desarrolladas. 6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo 2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019. <https://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2019/6tosimposio/ponencias-docentes/46d.pdf>
- Eurofound (Research institute). (23 de 11 de 2018). *eurofound*. Recuperado el 12 de 7 de 2020, de <https://www.eurofound.europa.eu/data/platform-economy/records/platform-work-types-and-implications-for-work-and-employment-literature-review>
- Farina, J. M. (2014). *Contratos Comerciales Modernos*. Buenos Aires: Astrea.
- Foncillas, P. (2020). El impacto de la transformación digital en las empresas: un estudio sobre directivos y empleados. [Tesis de grado, Universidad de

- Navarra].  
[https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/60040/1/Tesis\\_Foncillas20.pdf](https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/60040/1/Tesis_Foncillas20.pdf)
- Fierro, E. (2021). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. Sección: Ciencias Humanas y Sociales.  
<http://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v13nspe/2007-0705-ns-13-spe-00006.pdf>
- Fiverr. (2021). *Fiverr*. Recuperado el 22 de 7 de 2021, de <https://www.fiverr.com/business?source=footer>
- García, K. (2021). Análisis de la estructura organizativa de la empresa Pega Full. [Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana].  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20097/1/UPS-CT009027.pdf>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor*. Recuperado el 11 de 4 de 2020, de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report>
- Guevara, R. (2016). El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? *FOLIOS*. Segunda época. No 44, pp. 165-1.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n44/n44a11.pdf>
- Gutiérrez, P. (2016). Nuevas tendencias y aplicaciones en organización y dirección. Amazon. [Tesis de grado, Universidad de Jaén].  
<https://tauja.ujaen.es/jspui/bitstream/10953.1/7727/1/TFG%20-%20GUTIERREZ%20ZAPATA,%20PABLO.pdf>
- Gutiérrez, R. (2013). *La primera crisis financiera global del siglo XXI*.
- Handy, C. (1991). *The Age of Unreason*. New York: Harvard Business Review Press.
- Heeks, R. (2002). I-Development not e-Development: Special issue on ICT's and Development. *Journal of International Development*., 1-11.
- Hernández, R. y Mendoza (2018) Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A.  
<https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Herrera, C. (10 de 5 de 2012). *El teletrabajo crece en América Latina*. Recuperado el 12 de 7 de 2020, de <https://pulsosocial.com/2012/05/10/el-teletrabajo-crece-en-america-latina/>

- Huang, M., and Rust, R. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* volume, 49, pag. 30–50.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*. New York: University Press.
- Julio, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Enfoques*, vol. 4, núm. 16, pp. 272. <https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988007/html/>
- Kaushik, P., y Singh N. (2003). Information Technology and Broad-Based Development: Preliminary Lessons from North India. *World Development*, 591-607.
- Kogi, K. y Saito, Y. (2007). A factor-analytic study of phase discrimination in mental fatigue. <https://doi.org/10.1080/00140137108931230>, 119-127.
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación. <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Lawrence y Lorsch. (1973). *Organización y ambiente*. Barcelona: Labor.
- Ledesma. (1993). *Principios de Comercio Internacional*. Buenos Aires: 4º Edición. Ediciones Macchi.
- López, C., Santorum, M., y Aguilar, J. (2020). FAVO: Framework de Gestión Autónoma de Organizaciones Virtuales basado en la Industria 4.0. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação; Lousada N.º E27.*, 333-345.
- Lowrey, A. (1 de 2019). *The atlantic*. Recuperado el 12 de 7 de 2020, de <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2019/01/gig-economy-isnt-really-taking-over/580180/>
- Mackay. (2007). *Practice of Advertising*. Oxford: Routledge.
- Marino, R. M. (1962). Análisis del Concepto del Suministro. *Revista de Derecho Mercantil N° 83.*, Madrid.
- Marulanda, L. (2018). Retos y Tendencias de la Transformación Digital para la Empresa Colombiana: Desafío de personas no de tecnología. [Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17490/MarulandaLopezLuisaMaria2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Masnatta, H. (1961). *El Contrato Atípico*. Buenos Aires: Abeledo Perrot.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Messineo, F. (1955). *Manual de Derecho Civil y Comercial*. Buenos Aires: EJEA.
- Ministerio de Desarrollo Productivo Argentina. (2019). *Ministerio de Desarrollo Productivo Argentina*. Recuperado el 2 de 8 de 2021, de <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/>
- Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de las organizaciones*. Englewood Cliffs, New Jersey. EEUU Prentice-Hill.
- Mintzberg, H. (1996). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid, España.: Díaz de Santos.
- Muguillo, R. (1991). *Suministro. Derecho Comercial y Económico. Contratos. Parte Especial" Tomo I*. Buenos Aires: Editorial Astrea.
- Murillo, J., Martínez, C., y Belavi, G. (2017). Sugerencias para Escribir un Buen Artículo Científico en Educación. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 15, núm. 3, pp. 5-34.
- Nery, S., Celaya, R., y Prado, C. (2019). Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano. *Universidad y Empresa*, vol. 21, núm. 37. <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187260206002/html/index.html>
- Orquera, J. P. (1997). Breve reseña del contrato de suministro. *Revista del Derecho Comercial y de las Obligaciones. Año 30.*, Nros. 175 a 180.
- Paolini, N., y Odriozola, J. (2019). Diferentes tipos de organizaciones. ¿Por qué no todas son iguales? Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/75731>.
- Pelechano, E., García, F., y Soriano I. (2005). Las organizaciones virtuales frente a los sistemas tradicionales de coordinación de la actividad económica. *Aula abierta*, Núm. 28. <https://www.madrimasd.org/revista/revista28/aula/aula1.asp?imprimir=si>
- Peng G., Alber M, Buganza T., Cannon W, De S, Dura-Bernal S, Garikipati K, Karniadakis G, Lytton W., Perdikaris P, Petzold L, Kuhl E . (2021). Multiscale modeling meets machine learning: What can we learn? *Arch Comput Methods Eng.*, 28, pages 1017–1037. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11831-020-09405-5>

- Perdigón, R., Viltres, H., y Madrigal, I. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas* Vol. 12, No. 3, <http://scielo.sld.cu/pdf/rcci/v12n3/rcci14318.pdf>
- Pinazo, G., Córdoba, F., y Dinerstein, N. (2017). Un aporte a la discusión sobre la productividad laboral en la Industria Argentina. *Cuadernos de Economía Crítica*, p. 101–125.
- Placeres, S., Torres, S., y Barrera, A. (2021). Proceso de transición de una empresa tradicional a una digital: estudio preliminar. *Vincula Téctica EFAN*. Vol. 7 Núm. 1. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-27>
- Prieto, M. (2020). La prestación de servicios a través de plataformas digitales. El caso deliveroo. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social.*, 193-217. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7464150>
- Proaño, M., Orellana, S., y Martillo, I. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Espacios*, Vol. 39 (Nº 45). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n45/a18v39n45p03.pdf>
- Ramírez, M. (2010). Costos de transacción y creación de empresas. *Revista Ciencias Estratégicas*, vol. 18, núm. 23. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151313724004.pdf>
- Ramírez, P. (16 de 9 de 2020). *La información*. Recuperado el 22 de 7 de 2021, de <https://www.lainformacion.com/management/google-facebook-plan-volver-oficina-julio-2021/2815084/>
- Rojas, M y San Martín F. (1992). Manual de redacción y comunicación científica. *UNMSM*, p. 24.
- Rueda, M., y Zapata, G. (2018). Teoría de la dependencia de recursos, premisas y aplicaciones. *Ciencia y Sociedad*, vol. 43, núm. 1, pp. 75-92. <https://www.redalyc.org/journal/870/87055001005/html/>
- Sergueyevna, N., y Mosher, N. (2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor *Negotium*, vol. 9, núm. 26, septiembre-diciembre, 2013, pp. 5-18 Fundación Miguel Unamuno y Jugo. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78228464001.pdf>
- Stoner, J.; Freeman, R.; Gilbert, D. Jr. (1996). *Administración*. México DF: Pearson educación.

- Sturgeon, T., Memedovic, O., Van Biesebroeck, J., y Gereffi, G. (2009). Globalisation of the automotive industry: main features and trends. . *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 2(1-2), pag. 7–24.
- Terán, A. (2019). Gestión de la tecnología e innovación: un Modelo de Redes Bayesianas. *Economía teoría y práctica, Nueva época*, año 27, número 50, enero-junio 2019, pp. 63-100, <http://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n50/2448-7481-etp-50-63.pdf>
- The Kauffman Index Start up Activity. (Mayo de 2017). *The Kauffman Index Start up Activity*. Recuperado el 5 de Julio de 2019, de [https://www.kauffman.org/kauffman-index/reporting/startup-activity/~/\\_media/c9831094536646528ab012dcbd1f83be.ashx](https://www.kauffman.org/kauffman-index/reporting/startup-activity/~/_media/c9831094536646528ab012dcbd1f83be.ashx)
- Tiscama, C., Gallegos, M., Beltrán, L., Guerra, V., y Calderón, L. (2021). Incidencia del teletrabajo en organizaciones del sector público en Ecuador. *Revista Espacios*, Vol. 43 (03). <https://www.revistaespacios.com/a22v43n03/a22v43n03p01.pdf>
- Torrealba, M. (2021). Inseguridad en el Ciberespacio: respondiendo más allá de los Servicios de Seguridad. *Conocimiento Libre y Licenciamiento (CLIC)*, pag. 200 - 232.
- Upwork. (2021). *Upwork*. Recuperado el 22 de 7 de 2021, de <https://www.upwork.com/>
- Villegas, G. (2008). Organizaciones en red, factores críticos de diseño. *Contaduría y administración*. Número. 225. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n225/n225a2.pdf>
- Visually. (2013). *The World of Telecommuting*. Recuperado el 23 de 7 de 2020, de <http://visual.ly/world-telecommuting>
- Wayar, E. C. (1993). *Contratos*. Buenos Aires: Zavalía Editor.
- Zavalía, F. J. (1991). *Teoría de los Contratos. Tomo 2 Parte Especial*. Buenos Aires: Zavalía Editor.

## 5 Apéndices y anexos

1. **Contrato analizado en el capítulo “Desafíos de la empresa en la nueva estructura de organización virtual.”, “Lealtad y recurrencia en la compra”.**

### **Contrato de Prestación de Servicios Marketing Digital – Community Management – SEO**

Contrato Celebrado entre:  
(Razón social de la agencia)  
con  
(Razón social del cliente)

(Ciudad) a (día) de (mes) de (año)

REUNIDOS:

**De una parte,**

(Razón social del cliente)

(CUIT del cliente)

(Domicilio del cliente)

En nombre propio que se denominará en el presente contrato a partir de ahora: **EL  
CLIENTE**

**De la otra,**

(Razón social)

Como (Responsable de la razón social) [Relación contractual como autónomo] En adelante: **EL CONTRATISTA**

EXPONEN celebrar el siguiente contrato de servicios profesionales, dejando de manifiesto que:

- I. Que **EL CLIENTE** es una empresa que desarrolla su actividad en el sector de (industria del cliente).
- II. Que **EL CLIENTE** está interesado en dar a conocer de forma adecuada sus servicios, y a estos efectos desea contratar la realización de determinados servicios digitales a

desarrollar por parte de EL CONTRATISTA, tanto en relación con la marca EL CLIENTE como con otros productos y servicios desarrollados por EL CLIENTE.

III. Que EL CONTRATISTA demuestra amplia experiencia en el sector del MARKETING DIGITAL interesado en prestar sus servicios profesionales para el desarrollo de las campañas de publicidad en internet que EL CLIENTE le encomiende. Ambas Partes al objeto de alcanzar los objetivos y finalidades anteriormente expresados, reconociéndose mutua y recíprocamente plena capacidad para contratar, acuerdan suscribir el presente contrato de marketing online para prestar servicios publicitarios en internet, con sujeción a los pactos y condiciones establecidos en las siguientes, ALCANCE

#### 1.- ALCANCE DEL CONTRATO

Por medio del presente contrato se prestarán los servicios publicitarios en:

- *Generación de contenidos y administración de cuentas en redes sociales*
- *Implementación de pauta publicitaria en redes sociales y Google Adwords*
- *Implementación de la estrategia de email marketing*
- *Administración del canal de YouTube y generación de 2 videos por mes*

#### 2.- FORMA DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

2.1 Para la creación, preparación, ejecución y control de las campañas publicitarias o acciones de comunicación en Internet y sitios sociales encargadas por EL CLIENTE, EL CONTRATISTA, en cumplimiento del encargo recibido, prestará sus servicios profesionales a EL CLIENTE con los servicios especificados en el apartado 1.

#### 3.- AMBITO TERRITORIAL

3.1 Los servicios objeto de este contrato se prestarán por EL CONTRATISTA a favor de EL CLIENTE en el territorio de Argentina.

#### 5.- PRECIO

El importe de la remuneración por los servicios prestados se ajustará a la tarifa de precios de EL CONTRATISTA acordada con EL CLIENTE por horas trabajadas.

ITEM	VALOR HORA	TOTAL MENSUAL
Diseño grafico	\$x usd	\$x usd
Generación de contenidos	\$x usd	\$x usd

Project Management	\$x usd	\$x usd
Diseño audiovisual	\$x usd	\$x usd

### 5.1 Facturación. Forma de pago

Los pagos serán abonados durante los cinco días hábiles siguientes a la recepción por EL CLIENTE de la factura correspondiente que emita EL CONTRATISTA.

## 6.- OBLIGACIONES DE CLIENTE

6.1 Al objeto de permitir y como condición para la ejecución de los servicios objeto del presente contrato, EL CLIENTE asume a favor de EL CONTRATISTA las siguientes obligaciones:

**Suministrar** a EL CONTRATISTA toda la documentación e información que fuera requerida por ésta para el correcto desarrollo de los servicios descritos en la estipulación 1 del presente contrato

**Abonar** el precio estipulado.

**Colaborar** con EL CONTRATISTA en cualquier solicitud de información o aclaración que EL CONTRATISTA requiera para la correcta prestación de los servicios objeto de este contrato.

## 7.- SUBCONTRATACIÓN

7.1 EL CONTRATISTA podrá subcontratar los servicios objeto del presente contrato, bastando la comunicación por escrito para la contratación. EL CONTRATISTA podrá subcontratar cualesquiera servicios. Objeto del presente contrato siempre que lo notifique con anterioridad y por escrito al EL CLIENTE.

7.2 EL CONTRATISTA dirigirá y coordinará los servicios prestados por los subcontratistas con personal propio, manteniendo en todo momento la interlocución con EL CLIENTE. Finalmente, en cualquier supuesto de subcontratación, EL CONTRATISTA garantizará y será responsable frente a EL CLIENTE del cumplimiento por parte del subcontratista de las obligaciones asumidas por EL CONTRATISTA.

## 8.- LEY APLICABLE Y JURISDICCIÓN COMPETENTE

8.1 El presente contrato y anexos está sujeto y deberá interpretarse de acuerdo con la legislación vigente, comprendiendo la integridad de los acuerdos habidos entre las Partes con relación al objeto de este contrato y, por tanto, anulan y prevalecen sobre

cualesquiera otros acuerdos escritos o verbales que pudieran haber existido entre las Partes con anterioridad a la fecha de firma del presente contrato.

8.2 Ante cualquier desavenencia o litigio entre las Partes en relación con el cumplimiento, eficacia o interpretación del presente contrato, las Partes se someten expresamente a la jurisdicción y competencia de los tribunales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina.

## 9. RESCISIÓN DE CONTRATO

9.1 En caso de incumplimiento cualquiera de las Partes podrá rescindir el presente contrato, si así lo estimase conveniente, con la sola notificación a la otra Parte quien no tendrá derecho a indemnización alguna.

9.2 Las Partes se reservan igualmente el derecho de rescindir el presente contrato sin expresión de causa, previo aviso en forma fehaciente a la otra Parte quien no tendrá derecho a indemnización alguna, con una anticipación no menor de treinta (30) días.

Y en prueba de conformidad, las Partes firman el presente contrato por duplicado ejemplar y a un solo efecto en el lugar y fecha indicados en el encabezamiento.

Firmas: