



| | |
|-----------------|--|
| Código | FPI-002 |
| Objeto | Protocolo de presentación de proyectos de investigación SIGEVA UNLaM |
| Usuario | Director de proyecto de investigación |
| Autor | Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM |
| Versión | 1.0 |
| Vigencia | 10/10/2019 |

Unidad Ejecutora:

Secretaría de Ciencia y Tecnología
Departamento de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de La Matanza

Título del proyecto de investigación:

Gerenciamiento de empresas virtuales

Programa de acreditación:

CYTMA2

Director del proyecto:

Pérez Camino, Norma Elida

Co-Director del proyecto:

Integrantes del equipo:

Bermúdez, Karina

Scrocchi, Ignacio

Amoroso, Isabela

Fecha de inicio:

01/01/2019

Fecha de finalización:

31/12/2020

Sumario

1. Cuadro resumen de horas semanales dedicadas al proyecto por parte de director e integrantes del equipo de investigación.....p. n° 2
2. Plan de investigación.....p. n° 3
3. Recursos existentes.....p. n° 12
4. Presupuesto solicitado.....p. n° 12

1. Cuadro resumen de horas semanales dedicadas al proyecto por parte de director e integrantes del equipo de investigación:¹

| Rol del integrante | Nombre y Apellido | Cantidad de horas semanales dedicadas al proyecto |
|---|--|---|
| Director | Pérez Camino, Norma Elida | 8 horas |
| Co-director | | |
| Director de Programa | | |
| Docente-investigador UNLaM | Bermúdez Karina, Scrocchi Ignacio, Amoroso Isabela | 6 horas |
| Investigador externo ² | | |
| Asesor-Especialista externo ³ | | |
| Graduado de la UNLaM ⁴ | | |
| Alumno de carreras de posgrado (UNLaM) ⁵ | | |
| Alumno de carreras de grado (UNLaM) ⁶ | | |
| Personal de apoyo técnico administrativo | | |

¹ Incluir todos los integrantes del equipo de investigación, agregando tantas filas para cada rol de integrante del equipo de investigación como sea necesario.

² Deberá adjuntar FPI 28, 29 y 30 debidamente firmados.

³ Idem nota 2.

⁴ Idem nota 2

⁵ Adjuntar certificado de materias aprobadas de estudiantes de carrera de posgrado.

⁶ Adjuntar certificado de materias aprobadas de estudiantes de carrera de grado.

2. PLAN DE INVESTIGACIÓN

- 2.1 Resumen del Proyecto:
- 2.2 Palabras clave:
- 2.3 Tipo de investigación:⁷
 - 2.3.1 Básica:
 - 2.3.2 Aplicada:
 - 2.3.3 Desarrollo Experimental:
- 2.4 Área de conocimiento (código numérico y nombre):
- 2.5 Disciplina de conocimiento (código numérico y nombre):
- 2.6 Campo de aplicación (código numérico y nombre):
- 2.7 Estado actual del conocimiento:
- 2.8 Problemática a investigar:
- 2.9 Objetivos:⁸
- 2.10 Marco teórico:
- 2.11 Hipótesis de trabajo:⁹
- 2.12 Metodología:
- 2.13 Bibliografía:
- 2.14 Programación de actividades (Gantt):¹⁰
- 2.15 Resultados en cuanto a la producción de conocimiento:
- 2.16 Resultados en cuanto a la formación de recursos humanos:
- 2.17 Resultados en cuanto a la difusión de resultados:
- 2.18 Resultados en cuanto a transferencia hacia las actividades de docencia y extensión:
- 2.19 Resultados en cuanto a la transferencia de resultados a organismos externos a la UNLaM:
- 2.20 Vinculación del proyecto con otros grupos de investigación del país y del exterior:

2.1 Resumen del Proyecto:

La empresa virtual es un tipo de estructura organizativa que se apoya en el recurso de Internet. Este modelo organizacional hace que se produzcan cambios respecto de la empresa tradicional que conocemos, dando nacimiento a nuevas formas de organización funcional, tecnología y comunicación, desarrollando su negocio en un mundo virtual que se mueve alrededor de Internet, una enorme red de computadoras.

La empresa virtual nace en 1989, Charles Handy propone “la empresa trébol”, valiéndose de la metáfora del trébol de tres hojas: trabajadores calificados y profesionales, incremento de las operaciones de contratación externa y forma laboral flexible. Luego, en 1992 los autores Davidow y Malone publican el libro “The virtual Corporation” en el cual la definen con una red de empresas en torno a un núcleo central. Ya en 1993 toma fuerza el concepto de empresa virtual desde una perspectiva de estructura organizativa que responde a las necesidades del mercado con mayor facilidad que otras estructuras tradicionales, debido a su facilidad de adaptación utilizando las tecnologías de la información de forma intensiva.

La propuesta de Charles Handy consta de tres partes o bloques:

⁷ Marcar con una X según corresponda.

⁸ Detallar objetivo general y objetivos específicos.

⁹ En proyectos de desarrollo tecnológico puede ser reemplazada una hipótesis de trabajo por la propuesta de solución al problema de investigación mediante el diseño de un prototipo o elemento equivalente.

¹⁰ Definir la programación de actividades para cada objetivo específico, y las personas responsables de su ejecución.

- **Núcleo profesional** conformado por directivos o personal interno de la empresa, es el bloque más productivo y competente que aporta un gran valor añadido.
- **Margen contractual** integrado por los profesionales autónomos, colaboradores o empresas que prestan servicios de forma tercerizada/contratada o externalizada, la característica de estos trabajadores es la especialización.
- **Fuerza de trabajo flexible** o personal que las empresas incorporan como refuerzo temporal por exigencias de producción o sustitución de empleados, a este grupo se le exigirá menos compromiso respecto de los objetivos globales.

El objetivo de esta estructura es focalizar los esfuerzos en las funciones y objetivos claves, mientras que las actividades complementarias o periféricas se dejan en manos de otras organizaciones o profesionales externos. Tras las crisis económicas de los últimos años las empresas que sobreviven se han abocado a aplicar un giro al negocio, eliminando los costos fijos y fortaleciendo la producción a través de sistemas más flexibles, como mecanismo para obtener mayor agilidad y eficiencia.

La empresa virtual es un sistema de software que opera sobre la red de Internet donde es posible tomar decisiones mediante algoritmos diseñados para tal fin y que con esta asociación tecnológica se ve intrínseco el concepto de una empresa, lo cual modifica los paradigmas de organización, trabajo, producción, comercialización y marco jurídico.¹

La tecnología de la información está transformando la forma en que las personas se relacionan y trabajan, ya no es necesario un centro de reunión donde las personas y la información se concentren; las organizaciones y las personas pueden colaborar y compartir información desde puntos muy distantes, un verdadero reto que puede agregar mucho valor al producto o servicio y maximizar los beneficios.

La empresa virtual es una red de individuos que se reúnen para realizar actividades con objetivos específicos y se comunican a través de medios electrónicos. Estas empresas se dedican a actividades muy específicas en las que su grado de conocimiento les permite diferenciarse de la competencia, no tratan de administrar toda la cadena productiva sino que se concentran en las actividades donde pueden agregar el mayor valor al proceso y dejarán las demás actividades a otros expertos.

Hoy en día existen muchas empresas virtuales, de hecho muchas de ellas sumamente rentables que cotizan en bolsa, en un futuro próximo, según predicen muchos autores, existirán muchas más, pero es aún un campo sin desarrollar y por ello muchas personas no confían en él, ni en hacer sus compras en él, ni para desarrollar nuevas empresas dentro de ese campo. Se trata, pues, de un mercado en el que todavía no se aprovecha todo el potencial que podría generar; pero hay ciertas cuestiones que priman, como la comunicación, la confianza, la responsabilidad, la toma de decisiones y los resultados, como también hacer la vida más fácil para quienes trabajan en ese tipo de empresas.

Sotres Arévalo, Salvador Gilberto, Dr. "La empresa virtual. Nuevo paradigma de la administración contemporánea-Teoría Virtual de la Administración" Ed. Tatevari Ediciones SA, México 2007

Para crear una empresa virtual es necesario tener un plan de negocio en el que se hayan analizado todos los aspectos relacionados con el negocio, como así también la necesidad de conseguir financiación y el análisis FODA, al igual que con cualquier empresa tradicional.

Los trámites y formalidades de inscripción no difieren de la empresa tradicional en cuanto a la forma societaria que se elija. Pero la forma de trabajar puede ser distinta en la medida en que se apoya en otros parámetros, al igual que las características como los idiomas, legislaciones, transportes internacionales, horarios y demás. Se basa mucho en la tecnología e Internet, de hecho Internet es la clave de su funcionamiento, los procesos, las ventas, todo se maneja por Internet, incluso puede que funcione sola, se pueden tener empleados en Internet (personas que trabajan a distancia para la empresa), está favorecida por la globalización y a su vez ésta impulsa el desarrollo de empresas virtuales que aprovechan los recursos y tecnologías disponibles. Mayormente se trabaja desde la casa y se supone que se deben de tomar muchas decisiones desde distintos lugares y fuera de toda formalidad. Las empresas virtuales tienden a modificar la forma de producir, a cambiar los métodos de comercialización, la forma de reclutar, seleccionar, integrar y desarrollar los recursos humanos, así como su aspecto legal a partir de nuevos esquemas administrativos estratégicos para lograr sus objetivos sociales, misión y visión utilizando la contratación de terceros (teletrabajadores) que prestan sus servicios a la empresa desde sus propias unidades de trabajo o empresas satélites que tienen su propia estructura, ello minimiza los costos de inversión en grandes lugares físicos o en la infraestructura de la empresa tradicional.

Si bien las empresas tradicionales son verdaderamente distintas entre sí, las empresas virtuales también pueden ser distintas entre ellas, pero existen algunas pautas que pueden en su mayoría compartir (las mismas deben de ser revisadas y ampliadas para cada nuevo diseño de empresa virtual):

1.- Actividades fundamentales: Reconocer lo que hace mejor que cualquier otra empresa, lo que se llama "Core Business" o negocio fundamental, y dedicarse exclusivamente a esas actividades nucleares básicas o fundamentales que llevan adelante recursos humanos sumamente calificados con los conocimientos suficientes que conforman las competencias fundamentales de la empresa. Otra actividad importante es la búsqueda de socios que puedan contemplar la cadena de valor una vez que hayan descubierto y reconocido sus actividades nucleares, básicas o fundamentales, siempre teniendo en cuenta el potencial de la estructura de su área funcional tecnológica.

2.- Computadoras: La empresa virtual hace uso intensivo de la red de computadoras y tecnología informática.

3.- Tecnología: Uso de Internet, red mundial de computadoras, de la Web, de la telefonía, de los instrumentos de comunicación móvil, localización satelital, Cibermercados, etc.

4.- Valores Humanos: Representan un gran pilar de la empresa virtual, los valores humanos permiten contrarrestar y regular la impersonalidad que tiene Internet, es fundamental contar con valores humanos que permitan crear confianza en los cibermercados ya que la desconfianza que genera es una barrera que todavía es necesario vencer en ciertos mercados o sectores.

5.- Comunicación: Internet permite comunicarse con otras personas y poder desarrollar negocios entre los distintos agentes del mercado: empresas, clientes, proveedores, empleados, etc. Esta comunicación debe de darse de forma flexible e interactiva.

6.- Comercialización en Internet: Ésta no existe como tal, ya que lo que existe es la comercialización convencional y como consecuencia de las dos características anteriormente mencionadas, las computadoras y la comunicación, nacen nuevas formas de poder ofertar, promocionar productos y servicios. El objetivo se centra en transmitir datos e información en forma electrónica, es decir, comerciar: oferta, transacción y venta; luego se supone que existe un soporte tecnológico que permite la transmisión de los datos que la negociación del hecho económico requiere, pero actuando electrónicamente.

7.- Logística: la empresa virtual que interactúa globalmente debe de estar en condiciones de transportar sus productos hasta los clientes, este requisito conlleva a que la empresa virtual tenga que utilizar herramientas de la gestión como el "Outsourcing" (Tercerización), realizar Alianzas Estratégicas con empresas de otros países con el objetivo de llevar adelante actividades básicas o nucleares.

8.- Teletrabajo: Las relaciones laborales y de oficina se están transformando con el impulso que brindan las nuevas tecnologías de la información, pudiendo trabajar desde cualquier lugar sin necesidad de presentarse en la empresa, consecuencia lógica de la expansión de las telecomunicaciones, además, promueve el autoempleo ya que el trabajador tiene la opción de teletrabajar para más de una empresa.

9.- Globalización: El fenómeno de la globalización en primer lugar se encuentra con la tendencia de integración de zonas de comercio internacionales, las innovaciones tecnológicas, los sistemas de producción flexible, los nuevos desarrollos en la informática, las comunicaciones y el transporte. En segundo lugar, la mayor autonomía y descentralización de las empresas transnacionales, nuevas formas no ortodoxas de gestión, surgiendo organizaciones local-regionales o que se subdividen aún en sub-regiones, con nuevos esquemas de competencia y competitividad internacional regional.

Habiendo tratado de entender de qué se trata la empresa virtual, de cuáles son sus pilares fundamentales, como así también que los avances tecnológicos en el ámbito de la computación y las comunicaciones se dan a un ritmo acelerado, no se puede negar que la gestión empresarial deberá adecuarse a ese ritmo también con nuevos parámetros y una visión mucho más integradora.

2.2 Palabras clave:

Gestión, nuevas tecnologías y formas de comunicación, globalización, nuevas formas organizativas que faciliten la interfuncionalidad de las actividades internas y de los equipos externos, proveedores y clientes.

2.3 Tipo de investigación:⁷

2.3.1 Básica:

2.3.2 Aplicada: X

2.3.3 Desarrollo Experimental

2.4 Área de conocimiento (código numérico y nombre): 3500 Administración

2.5 Disciplina de conocimiento (código numérico y nombre):3505

2.6 Campo de aplicación (código numérico y nombre): 3599

2.7 Estado actual del conocimiento:

La nueva economía a nivel mundial, las crisis económicas y financieras cada vez más impredecibles hace que se tenga que pensar en buscar fuera de las fronteras conocidas, es pues que, el comercio electrónico y las empresas virtuales o digitales aparecen como un paradigma de oportunidad aprovechando la óptica del ahorro de costos y las herramientas de software libre y plataformas de comercio electrónico cada vez más fáciles de utilizar, pudiendo comercializar cualquier tipo de producto o servicio, sin olvidar todo lo relativo a la nube y a las aplicaciones gratuitas para gestionar nuevos negocios desde cualquier dispositivo y en cualquier lugar.

2.8 Problemática a investigar:

En una etapa anterior a las discontinuidades desconocidas en la década de los noventa, las empresas debían adaptarse a las nuevas reglas que imponía el mercado y lo hacían en etapas, necesitaban pues, de los agentes de cambio, los líderes organizacionales que creían en el proyecto y facilitaban el cambio. Estos líderes eran capaces de crear opinión y transmitir la nueva estrategia de la empresa, la iniciativa y la creatividad eran las pautas o competencias centrales.

Pero, en la actualidad, en los entornos altamente cambiantes tanto en el ámbito económico, social, productivo y político, la incertidumbre es la constante que se mantiene en el tiempo y que genera problemas de desconexión entre la empresa y las personas con metas y objetivos comunes.

Esta nueva Era requiere de nuevas metodologías para alcanzar los objetivos estratégicos, de un perfil que va más allá del líder organizacional en una estructura y diseño tradicional de organizaciones, se requiere de repensar el negocio utilizando todas y cada una de las herramientas que las tecnologías de las comunicaciones y la computadora pone a disposición. Habrá pues, que entender en profundidad el ecosistema del comercio electrónico, encontrar los mejores productos para vender en un mercado, estudiar ese mercado y los competidores, diseñar una estrategia de negocios, implementar una tecnología de comercio electrónico, habilitar sistemas de pagos, elaborar planes de logística y distribución, analizar y optimizar y finalmente determinar un marco financiero y legal para el proyecto.

2.9 Objetivos:⁸

El proyecto está dirigido a indagar en las nuevas formas organizativas y de gestión de negocios que utilizan la tecnología de la información, las comunicaciones, redes sociales y cuyo diseño estructural y de trabajo rompe con los parámetros tradicionales conocidos.

Se propone relevar la compatibilización y la distancia entre las pautas de gestión tradicionales con respecto a la empresa virtual, con nuevos procedimientos de trabajo y con la intención de canalizarlas en el desarrollo de propuestas que puedan adaptarse a la gestión de negocios mucho más flexibles e intangibles.

2.10 Marco teórico:

Es Indudable que Internet se ha convertido en un excelente instrumento de negocios para una gran cantidad de empresas y pymes que buscan ampliar sus horizontes de mercado. Existe pues, un mundo “Online” que ofrece nuevas oportunidades en la temática de gestión, que incluye las operaciones de publicidad y venta, distribución y cobranza. A esto hay que adicionarle el número de usuarios con dispositivos electrónicos de comunicación que se incrementa día a día. Cualquier usuario con acceso a Internet puede buscar dónde comprar o adquirir los bienes o servicios comerciales de algún tipo de negocio concreto, por lo que las empresas deben adaptarse a este nuevo paradigma de negocios digitales. Las ventas de productos y servicios online se incrementan año a año y la presencia digital es más que necesaria para captar nuevos usuarios y diferenciarse de la competencia. Es necesario adaptarse a los nuevos tiempos y poder escapar de las herramientas de trabajo del siglo XX.

La empresa virtual, que utiliza las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, necesita generar una comunidad de usuarios potenciales, así como la estrategia de negocio tradicional se iniciaba con la detección de una necesidad insatisfecha del cliente, no todas las empresas virtuales se pueden conformar con la creación de una página web o la gestión de redes sociales, ya que muchos negocios necesitan contar con herramientas de gestión documental que les permita administrar y almacenar datos e información sobre la actividad empresarial, por lo que necesitan contar con algún tipo de servicio de software de gestión que facilite el trabajo de la organización., es necesario construir organizaciones que respondan a las necesidades del futuro, una organización que acabe con la jerarquía y pase a “redarquía”, es decir, crear empresas basadas en redes internas y externas, con equipos de trabajo enfocados en productos o servicios concretos y no en una función en particular. Se necesita, sin duda, de profesionales multidisciplinarios ya que la tecnología ha modificado las reglas del mundo del empleo, hoy se requiere de de equipos flexibles, los profesionales deben de renovar sus competencias y, sin duda, en este nuevo escenario se están reescribiendo las reglas que marcan como se estructuran las organizaciones.

2.11 Hipótesis:

Cuando se piensa en nuevos diseños de estructuras y nuevas formas de gestión en un nuevo paradigma en el cual Internet es el cimiento o basamento sobre el cual todo se erige, y a la hora de plantear estructura organizacionales disruptivas se debe de tener en cuenta principalmente lo siguiente: la forma en que la organización pueda dirigirse hacia un modelo de gestión con que se practique una cultura de la innovación y se compartan contenidos, las nuevas necesidades de las fuerzas trabajadoras, los cambios en los espacios de trabajo, la nueva forma de operar y los nuevos sistemas de comunicación, hasta qué punto deben de cambiar las funciones de los departamentos, todo es una cuestión de “pensamiento del diseño”. Este modelo de organización contemporáneo crea una transformación que, en búsqueda de una ventaja competitiva impulsa esta nueva forma organización para bajar costos a través de la tercerización (outsourcing) y el mejoramiento de la coordinación interna, mayor velocidad de procesamiento, transacciones virtuales, satisfacción del cliente, asegurando poder operar en diferentes niveles de un mercado global.

2.12 Metodología:

Se trata de un trabajo exploratorio a través de investigación bibliográfica, y realizando trabajo de campo interactuando con actores que llevan adelante la administración de organizaciones que se encuentran operando virtualmente o proyecten realizarlo, para definir sus pautas de diseño de organizaciones y procedimientos de trabajo, como así necesidades en el ámbito de gestión.

Asimismo, se plantea compartir foros en los que se debatan temas asociados con la administración de empresas virtuales y gestión de negocios “online”, con el objeto de obtener información experta.

Utilizaremos metodología clásicamente estructurada en el recorrido de un ciclo de actividades² que pueden alternativamente superponerse y que responden a la observación, comprensión, análisis, contrastación y exposición de hechos.

Se llevarán adelante, consensuando métodos de trabajo y asignando roles, tareas para las que se definirán técnicas y eventualmente se seleccionarán herramientas para tratar de dilucidar la inserción de empresas en el mundo virtual, Se procederá a la recopilación, revisión, selección, e interpretación de información bibliográfica y general, que se compartirá en reuniones presenciales, y a través de medios virtuales.

Para el desarrollo, se describirá el objeto de estudio, métodos, población, materiales, diseño de la investigación, instrumentos de recolección, validez de las evaluaciones, así como el lugar y tiempo de la investigación. Para el relevamiento se utilizará como esquema de trabajo el método de la revisión de registros bibliográficos y en la Web, de observación personal y de entrevistas a actores clave.

Se trabajará con base a las experiencias disponibles y a la colaboración personal y observaciones realizadas para luego de expuestos los resultados, reflexionar acerca de su interpretación, así como extraer conclusiones, anexando la bibliografía y elementos encontrados y/o utilizados.

2.13 Bibliografía

- Andreou, A. S.; Chrysostomou, C.; Leonidou, C. Mavromoustakos, S.; Pitsillides, A.; Samaras, G.; Schizas, C. (2001) “*Mobile commerce applications and services: A design and development approach*”. Department of Computer Science. University of Cyprus. First International Conference on Mobile Business, M-Business 2002. Athens, Greece.
- Baryshnikova, V. (2003) “*Business models in the digital economy*”. TU-9 1 .107 Seminar in Business Strategy and International Business. Helsinki University of Technology.
- BenMoussa, C. (2003) “*Workers on the move: New opportunities through mobile commerce*”. Turku Centre for Computer Science.
- Gardner Howard, Davi Katie (2014) *La Generación App* Ed: Paidós.
- Gergen, K. J. (2002). *The challenge of absent presence*. En: Katz, James E. / Aakhus Mark A.(eds.) *Perpetual Contact. Mobile Communication, Private Talk, Public Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gibson, J.; Ivancevich, J. Donnelly, J.; y James, H. (2006). *Organizaciones, Comportamiento, estructura, procesos*. México. McGraw Hill.
- Goggin, G. (2004). *Mobile Text*. En: M/C: A Journal of Media and Culture <http://www.media-culture.org.au/0401/03-goggin.html>.

- Green, N. (2001). *Who's Watching Who: Monitoring and Accountability in Mobile Relations*. En: Brown, B.; N. Green; R. Harper (eds). *Wireless World. Social and Interactional Issues in Mobile Communication and Computing*. Berlin: Springer-Verlag
- Haghirian, Parissa, (2005) Kyushu Sangyo University, Japan; Madlberger, Maria, Vienna University of Economics and Business Administration, Austria; Tanuskova, Andrea , Vienna University of Economics and Business Administration, Austria *Increasing Advertising Value of Mobile Marketing - An Empirical Study of Antecedents*; Big Island, Hawaii <http://doi.ieeecomputersociety.org/10.1109/HICSS.2005.311>
<http://www.sba.oakland.edu/faculty/sharma/Ecommerce/lectures/C8.ppt>
- Mintzberg, Henry (1989), *Sobre Administración: Al interior del extraño mundo de las organizaciones*, Free Press.
- Mintzberg, Henry (1994) "*The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconciling the Roles for Planning, Plans, Planners*" Ed. Free Press - Mintzberg, Henry (2004) "*Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*" Ed. Berrett-Koehler.
- Paavilainen, J. (2001) "*Mobile Commerce Strategies*". Edita Plc. IT Press. Helsinki.
- Rinne, T. (2002) "*The Business Models in Digital Economy*". TU-9 1.107 Seminar in Business Strategy and International Business. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Institute of Strategy and International Business. Spring.
- Sampedro, V. (2005). 13-M: *Multitudes on-line*. Madrid: Catarata.
- Sampieri- Collado- Lucio (1992) "*Metodología de la Investigación*". Ed. Mac Graw Hill. 2° Edición.
- Scott Morton, Michael S., (1991) *The Corporation of the 90s: Information Technology and Organizational Transformation*. New York and Oxford: Oxford University Press
- Shanna, S. (2002) "*Mobile Commerce*". School of Business Administration, Oakland.
- Stoica, M.; Stotlar, D. (2003) "*A Model for Small Business New Technology Adoption: The case of Mobile Commerce*". Washbur University. ASBE (Association for Small Business & Entrepreneurship) Conference Paper. Houston. March.
- Suarez F. (1996), "*Para entender la organización*" en ENOIKOS, año 4 N°11, Buenos Aires.
- Thomas W. Malone, Robert Laubacher (2003) *Inventing the Organizations of the 21st Century* , Sloan School of Management MIT
- Thomas W., Malone, Robert, Laubacher, Sloan (2003) *Inventing the Organizations of the 21st Century* School of Management The MIT Press.
- Tsalgatidou, A.; Pitoura, E. (2001) "*Business Models and Transactions in Mobile Electronic Commerce: Requirements and Properties*". *Computer Networks* 37, pp. 221-236.
- Leon O. Montero I. (1993) "*Introducción a la Lógica de la Investigación*" Mc Graw Hill
- Morin Edgar (1994) "*Introducción Al Pensamiento Complejo*", Gedisa Bs. As.
- Pariente, José Luis. (2010). Desarrollo organizacional (Ed). *Teoría de las organizaciones* Recuperado desde http://www.ucapanama.org/ovasdo/desarrollo_organizacional.pdf.
- Malcom Malone. "The virtual corporation", N.Y. Ed Harper Business, 1992.
- Félix Cuesta, "La realidad de la empresa virtual", [en línea]. <http://tecnología.monster.es/articulos/virtual>.
- La empresa virtual, un nuevo esquema de negocios en la red. Disponible en: [Revista UNAM](http://www.revista.unam.mx/vol.11/num10/art98/) <http://www.revista.unam.mx/vol.11/num10/art98/>
- Reflexiones del entorno al concepto de empresa virtual - Research Gate. Disponible en: [Researchgate](http://researchgate.net/.../46564883_Reflexiones_al_concepto_de_empresa_virtual), http://researchgate.net/.../46564883_Reflexiones_al_concepto_de_empresa_virtual
- Conceptos de Empresa Virtual - Biblioteca UTEC. Disponible en: [Biblioteca UTEC](#),

<http://biblioteca.utec.edu.sv/interactiva/41881.pdf>

- De la empresa tradicional a la empresa virtual. Disponible en: [REDALYC](http://redalyc.org/pdf/782/78216327005.pdf)

2.14 Programación de actividades (Gantt)

| Actividades / Responsables 1er Año | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Elección del tema, métodos de trabajo, Identificación de factibilidades, recursos | ■ | | | | | | | | | | | |
| Identificación de bibliografía y exploración preliminar / Redacción del proyecto | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Acercamiento a organizaciones / empresas, recopilación, Revisión e interpretación de información. | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Definición de categorías conceptuales/ elaboración del marco teórico | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Diseño de instrumentos de relevamiento | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Actividades / Responsables 2do Año | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| Realización del relevamiento | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| Procesamiento de la información | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Análisis y documentación de los resultados | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| Prospectiva, Interpretación, <u>contrastación</u> | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| Discusión crítica grupal de las tendencias. | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| Propuesta/ desarrollo de modelos- Redacción del ensayo | | | | | | | | | | | ■ | ■ |

2.15 Resultados en cuanto a la producción de conocimiento:

Se proyecta avanzar en la elaboración de un corpus teórico de conocimientos sobre la problemática, e intentar propuestas viables de implementar en cuanto a repensar nuevas formas de organización que compatibilicen con un entorno complejo, dinámico y hostil inmerso en un paradigma globalizado y virtual en cuanto a interacciones y manejo de la información y medios de comunicación, donde la inmediatez y la flexibilidad es la regla.

Se especula que en la medida de la factibilidad de cumplimiento de las hipótesis, organizaciones u otros proyectos, tomen la producción de conocimiento para su implementación.

2.16 Resultados en cuanto a la formación de recursos humanos:

La Investigación incidirá en la formación general de los participantes del presente proyecto, especialmente en los colaboradores que el director forme como investigadores, y en la transmisión de los conocimientos a los estudiantes de la cátedra, en la cual se volcarán los conceptos tratados y conclusiones a los cuales de arribe con el objetivo de transmitirlos para su difusión y discusión, creando un ámbito de debate enriquecedor que plantee a los futuros Licenciados en Administración nuevos desafíos y amplíe su horizonte de pensamiento.

2.17 Resultados en cuanto a la difusión de resultados:

Se proyecta difundir los avances de este proyecto en las carreras de grado respectivas de los departamentos a los que pertenecen los integrantes del equipo, participar de Jornadas y Congresos, así como publicar en la revista de investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas (RINCE) de la Universidad Nacional de La Matanza, incorporada al catálogo de excelencia exigido por Latindex, un sistema regional de información en línea para revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.

- 2.18 Resultados en cuanto a transferencia hacia las actividades de docencia y extensión:
Los resultados de la investigación serán transferidos directamente hacia actividades y producción de la Cátedra de Dirección General (2426) en la carrera Licenciatura en Administración de la que la Directora Norma Elida Pérez Camino es Profesora a cargo, intentando producir el debate de los alumnos próximos a graduarse con el objetivo de ampliar su pensamiento y apertura de campo de trabajo.
- 2.19 Resultados en cuanto a la transferencia de resultados a organismos externos a la UNLaM:
Existe la vocación del Director y equipo de producir alguna solución de gestión empresarial para nuevos emprendedores y empresas pymes que planifiquen expandir sus mercados e internacionalizarse adoptando nuevas formas de gestión empresarial aprovechando las ventajas de las nuevas tecnologías de la información, de la computación y medios digitales que permiten insertarse en un mercado global en el que se pueda entrar y salir fácilmente, sin que los costos fijos signifiquen una barrera de entrada o salida.
- 2.20 Vinculación del proyecto con otros grupos de investigación del país y del extranjero:

3. RECURSOS EXISTENTES¹¹

| Descripción / concepto | Cantidad | Observaciones |
|------------------------|----------|---------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

4. PRESUPUESTO SOLICITADO¹²

| 4.1 ORÍGENES DE LOS FONDOS SOLICITADOS | Monto solicitado |
|---|------------------|
| 4.1.1 Recursos propios (UNLaM) | 0,00\$ |
| 4.1.2 Provenientes del CONICET | 0,00\$ |
| 4.1.3 Provenientes de la ANPCyT (FONCYT, FONTAR, y otros) | 0,00\$ |

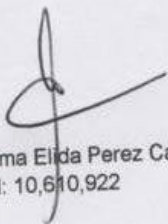
¹¹ Antes de confeccionar el presupuesto del proyecto será necesario que el Director de proyecto incluya en esta tabla si dispone de recursos adquiridos con fondos de proyectos anteriores (equipamiento, bibliografía, bienes de consumo, etc.) a ser utilizados en el proyecto a presentar, y además se recomienda consultar en la Unidad Académica donde se presentará el proyecto, la disponibilidad de recursos existentes,- en especial equipamiento y bibliografía- factibles de ser utilizados en el presente proyecto.

¹² Justificar presupuesto detallado. Para compras de un importe superior a \$2000.- se requieren tres presupuestos.

| | |
|--|-------------------------|
| 4.1.4 Provenientes de otros Organismos Nacionales y Provinciales | 0,00\$ |
| 4.1.5 Provenientes de Organismos Internacionales | 0,00\$ |
| 4.1.6 Provenientes de otras Universidades Públicas o Privadas | 0,00\$ |
| 4.1.7 Provenientes de Empresas | 0,00\$ |
| 4.1.8 Provenientes de Entidades sin fines de lucro | 0,00\$ |
| 4.1.9 Provenientes de fuentes del exterior | 0,00\$ |
| 4.1.10 Otras fuentes (consignar) | 0,00\$ |
| Total de fondos solicitados | 0,00\$ |
| 4.2 ASIGNACIÓN DE FONDOS POR RUBRO | Monto solicitado |
| a) Bienes de consumo: | 0,00\$ |
| a.1) | 0,00\$ |
| Subtotal rubro Bienes de consumo | 0,00\$ |
| b) Equipamiento: | 0,00\$ |
| b.1) | 0,00\$ |
| Subtotal rubro Equipamiento | 0,00\$ |
| c) Servicios de Terceros: | 0,00\$ |
| c.1) | 0,00\$ |
| Subtotal rubro Servicios de Terceros | 0,00\$ |
| d) Participación en Eventos científicos: | 0,00\$ |
| d.1) | 0,00\$ |
| Subtotal rubro Participación en Eventos Científicos | 0,00\$ |
| e) Trabajo de campo: | 0,00\$ |
| e.1) | 0,00\$ |
| Subtotal rubro Trabajo de campo | 0,00\$ |
| f) Bibliografía: | 0,00\$ |
| f.1) | 0,00\$ |
| Subtotal rubro Bibliografía | 0,00\$ |
| g) Licencias: | 0,00\$ |
| g.1) | |
| Subtotal rubro Licencias | 0,00\$ |
| h) Gastos administrativos de cuenta bancaria: | 0,00\$ |
| h.1) | 0,00\$ |
| Subtotal rubro Gastos administrativos de cuenta bancaria | 0,00\$ |
| Total presupuestado | 0,00\$ |

NOTA DE COMPROMISO DEL DIRECTOR E INTEGRANTES DEL EQUIPO

Quienes suscriben (*Pérez Camino Norma Elida N° de DNI 10610922; Scrocchi Ignacio N° DNI 32145337, Bermúdez Karina N° DNI 24314877, Amoroso Isabela N° DNI*), manifiestan conocer los derechos y obligaciones que emanan del Reglamento para la Administración de Fondos y Rendición de Cuentas de los Subsidios de Investigación del Programa CyTMA2, así como de toda normativa vigente referida a este programa de investigación, y se comprometen a su debido cumplimiento. Asimismo, manifiestan conceder los derechos de propiedad intelectual a la Universidad Nacional de La Matanza en cuanto a todo aquello que corresponda al conocimiento producido en el marco del presente proyecto, sus posibilidades de transferencia y capacidad de registrarlo en los ámbitos correspondientes. Asimismo, toman conocimiento que todo equipamiento, bibliografía, bienes de uso y de capital adquiridos a través del presupuesto que se asigne el proyecto una vez acreditado, es patrimonio de la Universidad Nacional de la Matanza, y deberá ser reintegrado a la Unidad Académica en la que se acreditó el proyecto u a otro destino que la autoridad competente designe una vez finalizado el proyecto.



Norma Elida Pérez Camino
DNI: 10,610,922

.....
Firma del Director del Proyecto

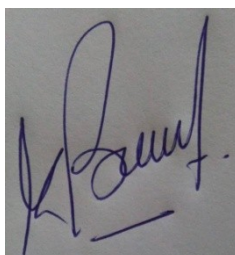
Pérez Camino Norma Elida
Aclaración de firma
CUIL N° 27106109228



.....
Firma del Integrante del Proyecto

Scrocchi Ignacio Gabriel
Aclaración de firma

.....
CUIL N° 20321453377

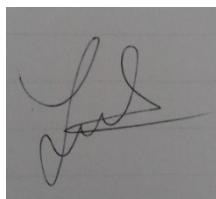


.....
Firma del Integrante del Proyecto

Bermudez Karina Alejandra

.....
Aclaración de firma

CUIL N° 23243148774



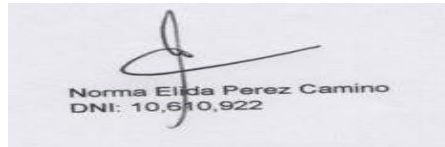
.....
Firma del Integrante del Proyecto

Amoroso Isabela.
Aclaración de firma

CUIL N° 27-28007256-2.

La información que consta en este protocolo de presentación de proyecto de investigación tiene el carácter de declaración jurada. Autorizo su verificación cuando la Universidad Nacional de La Matanza a través de sus órganos correspondientes lo considere pertinente.

Lugar y fecha: La Matanza, 12 de Abril de 2019



.....
Firma del Director del Proyecto

Pérez Camino Norma Elida
Aclaración de firma

CUIL N° 27-10610922-8



INFORME FINAL

Universidad Nacional de La Matanza

Unidad Académica donde se encuentra acreditado:
Departamento de Ciencias Económicas

Código:
C2 ECO 061

Título del Proyecto:
Gerenciamiento de empresas virtuales

Programa de Investigación:
CyTMA2

Director del Proyecto:
Pérez Camino Norma Elida

Integrantes del Proyecto:
Bermúdez, Karina
Scrocchi, Ignacio
Amoroso, Isabela

Fecha de inicio:
01/01/2019

Fecha de finalización:
31/12/2020



1.- Resumen:

El proyecto está dirigido a indagar las nuevas formas organizativas y de gestión de negocios que utilizan las tecnologías de la información y las comunicaciones TICs, redes sociales y cuyo diseño estructural y de trabajo rompe con los parámetros tradicionales conocidos. Se ha propuesto relevar la compatibilización y la distancia entre las pautas de gestión tradicionales respecto de la nueva empresa virtual que implementa nuevos procedimientos de trabajo mucho más flexibles e intangibles.

La nueva economía a nivel mundial, las crisis económicas y financieras cada vez más impredecibles, hacen que se tenga que pensar en buscar fuera de las fronteras conocidas, es pues que, el comercio electrónico y las empresas virtuales o digitales aparecen como fuentes de oportunidad que aprovechan la óptica del ahorro de costos y las herramientas de software libre y plataformas de comercio electrónico cada vez más fáciles de utilizar

El objetivo de estos parámetros de diseño es focalizar los esfuerzos en las funciones y objetivos claves, mientras que las actividades complementarias o periféricas se dejan en manos de otras organizaciones o profesionales externos. Tras las crisis económicas de los últimos años las empresas que sobreviven se han abocado a aplicar un giro al negocio, eliminando los costos fijos y fortaleciendo la producción a través de sistemas más flexibles.

Las conclusiones que se exponen en el presente informe corresponden a resultados que tendrán correlato con las actividades que se han cumplimentado a lo largo del recorrido de investigación, habiendo procedido a la recopilación, revisión, selección, e interpretación de información bibliográfica, compartido reuniones presenciales, entrevistas con directivos de este tipo de empresas y a través de medios virtuales.

Palabras claves:

Gestión, nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs), globalización, nuevas formas organizativas

Código Área de conocimiento: 3500 Administración

Código de Disciplina de conocimiento: 3505

Campo de aplicación: 3599

2.- Desarrollo del Informe Final

2.1.- Selección del Tema

El tema del proyecto de investigación movilizó a los integrantes del equipo debido a la creciente relevancia de las TICs y el desarrollo de los sistemas virtuales, los que se centran en la capacidad que éstos tienen para permitir una rápida adaptación a las necesidades del entorno, proporcionando una mayor flexibilidad a la cadena de valor formada por las empresas participantes. Así pues, las ventajas competitivas del uso y desarrollo de una red virtual pueden englobarse en dos parámetros: 1) agiliza la respuesta a los cambios en las necesidades de los clientes y 2) mejora la eficiencia organizativa. En cuanto a la agilidad para reaccionar a los cambios, en entornos muy dinámicos el éxito depende fundamentalmente de la rapidez de los procesos de aprendizaje y des-aprendizaje.



Este tipo de empresas que utilizan las TICs logran conseguir menores costos a consecuencia de la especialización de cada uno de los agentes participantes en sus competencias esenciales, lo que supone tercerizar o externalizar ciertas actividades permitiendo, así, a las empresas incrementar su eficiencia, el desarrollo de nuevos negocios o mercados derivados de la utilización de las tecnologías de la información facilitando el desarrollo de sinergias organizativas con el consiguiente mejor aprovechamiento de recursos. De esta forma, mediante su participación en la red virtual se permite a las pequeñas y medianas empresas conseguir las mismas ventajas de aquellas organizaciones con un mayor tamaño sin renunciar a su especialización. En cuanto a las grandes empresas al externalizar aquellas actividades en las que no están especializadas pueden también conseguir menores costos y mayor flexibilidad. La investigación se enfocó en poder identificar empresas del partido que hayan adoptado el gerenciamiento virtual de ciertas funciones o áreas y poder obtener información respecto de resultados fidedignos que permitan poder visualizar ventajas competitivas de esta forma de diseño estructural que se enfoca en fomentar nuevas formas de asociación virtual sin importar la ubicación real de los socios que en ella participan, así como originar la base para una nueva economía (economía digital) y una nueva forma de labor: el teletrabajo.

2.2.- Definición del Problema

Se intenta poder divulgar y poner en conocimiento de los directivos de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), que lleguen a conocer nuevas formas de asociación virtual sin importar la ubicación real de los participantes y socios que en ella participan propiciando el procesamiento más rápido y eficiente, y lograr aumentar la satisfacción al cliente, produciendo diversas ventajas competitivas. La empresa virtual puede conocer las tendencias del mercado con la información que proporcionan sus clientes, a fin de llegar a una oferta personalizada a los mismos. Reduce costos funcionales y de operación. Propicia la especialización empresarial. Incrementa la cobertura geográfica en su presencia y operaciones comerciales. Favorece el desarrollo de proyectos interdisciplinarios. Propicia la incursión de la empresa en mercados especializados y aumenta la competitividad. Estas cuestiones que se consideran ventajas de la virtualidad, así como la adaptación e incursión a la nueva realidad tecnológica, deberían de ser objeto de programas dirigidos desde el gobierno local hacia las empresas Pymes, con la intención que los directivos de las mismas puedan interiorizarse de estas nuevas formas de gestionar, teniendo en cuenta que de existir una buena interacción entre gobierno y empresa se podrían lograr sinergias que favorezcan el crecimiento económico.

2.3.- Justificación del Estudio

La propuesta del trabajo de investigación se enfoca en tener en cuenta las ventajas de la utilización de las TICs por parte de las empresas con la intención de lograr que la estructura organizacional en red u organización virtual, la que representa un concepto innovador que abarca una relación integrada, simultánea e interdependiente entre dos o más organizaciones que podrían ser proveedoras, distribuidoras, clientes y hasta competidores directos, pueda ser tenido en cuenta por parte de sus directivos con la intención que estas empresas logren poder insertarse en una economía global. La estructura de organización basada en la red subcontrata una variedad de tareas y funciones de negocios a efectos de la reducción de costos, con una infraestructura flexible que ayuda en la escalabilidad de la empresa. El capitalismo periférico exige que las economías de esos países desarrollen economías locales basadas en desarrollos particulares que permitan generar riqueza propia que sean sustitutas de las empresas globales.

2.4.- Limitaciones

Teniendo en cuenta que el proyecto se desarrolló entre 01/01/2019 y el 31/12/2020, el contexto de pandemia de Covid 19 por la que la humanidad está atravesando imposibilitó lograr entrevistas in situ con directivos de empresas locales en este segundo año, pero aprovechando la virtualidad y adaptándonos a la situación se han logrado realizar entrevistas vía web,



interacción vía whatsapp, mail, etc; lo que permitió la obtención de información útil para lograr concluir el trabajo de investigación

2.5.- Alcances del Trabajo

- **Objetivos:**
Estudio del aprovechamiento de las TICs por parte de las empresas Pymes locales y su impacto en beneficios de costos, utilidades, mano de obra, aumento de la participación en el mercado e inserción en la economía global
- **Hipótesis:**
La implementación de nuevas tecnologías (TICs) por parte de las empresas en determinados sectores con la intención de manejarse desde la virtualidad genera un beneficio en los costos y en los procesos de trabajo.
- **Desarrollo:**
Lugar y Tiempo de la Investigación
Partido de La Matanza, desde el 01/01/2019 al 31/12/2020
- **Descripción del Objeto de Estudio:**
El proyecto está dirigido a indagar en las nuevas formas organizativas y de gestión de negocios que utilizan la tecnología de la información, las comunicaciones, redes sociales y cuyo diseño estructural y de trabajo rompe con los parámetros tradicionales conocidos. Se propone relevar la compatibilización y la distancia entre las pautas de gestión tradicionales con respecto a la empresa virtual, con nuevos procedimientos de trabajo y con la intención de canalizarlas en el desarrollo de propuestas que puedan adaptarse a la gestión de negocios mucho más flexibles e intangibles. Las empresas virtuales o digitales aparecen como un paradigma de oportunidad aprovechando la óptica del ahorro de costos y las herramientas de software libre y plataformas de comercio electrónico cada vez más fáciles de utilizar, pudiendo comercializar cualquier tipo de producto o servicio, sin olvidar todo lo relativo a la nube y a las aplicaciones gratuitas para gestionar nuevos negocios desde cualquier dispositivo y en cualquier lugar.
- **Descripción de Población y Muestra:**
Se van a realizar estudios en una muestra de diez empresas de no más de 50 empleados del Partido de La Matanza de distintos sectores y rubros.
- **Diseño de la Investigación:**
Se trata de un trabajo exploratorio a través de investigación bibliográfica, y realizando trabajo de campo interactuando con actores que llevan adelante la administración de organizaciones que se encuentran operando virtualmente o proyecten realizarlo, para definir sus pautas de diseño de organizaciones y procedimientos de trabajo, como así necesidades en el ámbito de gestión.
- **Instrumentos de Recolección y Medición de Datos:**
Cuestionarios vía Google, planillas de cálculos Excel para llevar estadísticas, entrevistas vía zoom y vía video-llamada WhatsApp, paneles de estadísticas de armado de marketing digital para evaluar canales de comercialización digital.
- **Confiablez y Validez de la Medición:**
Nos basamos en la información suministrada por la fuente y la confrontación con los distintos datos recolectados que llevaron a la conclusión de mediciones concordantes con los datos recolectados.
- **Resultados:**



Se observó que los procesos virtuales que se habían implementado resultaron en beneficios tratándose de empresas retailers, no así en las empresas industriales.

3.- Conclusiones:

En el campo del gerenciamiento empresarial es importante tener en cuenta el concepto de "Core business" que se puede traducir como la actividad principal o mejor "negocio principal" de una empresa. El concepto de 'Core business' pasa por analizar de forma sistemática las actividades de la empresa y ver cuál es el aporte de valor que estas tienen. En un entorno cada vez más competitivo las empresas tratan de buscar elementos diferenciadores de su competencia y desarrollar aquellas áreas que son el núcleo o la razón de ser de la empresa. Esto exige que las empresas analicen cuál es su 'Core business' y destinen todos sus esfuerzos y atenciones a potenciarlo, incrementando, de esta manera, su competitividad.

Del análisis y cotejo de la información relevada, primeramente, debemos diferenciar entre empresas industriales o de procesos y de comercialización (retailers). Las empresas industriales, transforman bienes utilizando tecnología, maquinaria, herramientas y/o energía. La clave de este tipo de empresas y lo que las diferencia de otras, es la transformación. Esto es, el producto que finalmente venden no es el mismo que entró a la empresa. Las características de una empresa industrial se pueden resumir en las siguientes: transforman bienes, utilizan maquinarias, herramientas o tecnología para el proceso de transformación, suelen producir gran cantidad de unidades, producen en cadena, se sitúan en polígonos industriales o zonas que faciliten la entrada y salida de sus insumos y productos. Su función esencial es transformar materia prima en productos terminados o semi-terminados para que sean comercializados. Identificar cuáles son las actividades en las que un negocio posee ventajas competitivas, requiere de un análisis tanto interno, como de la competencia. Se puede decir que el "Core business" o corazón de este tipo de empresas, se encuentra en el área industrial, desde la investigación y desarrollo de productos, la selección de los proveedores de insumos, la logística interna, el diseño de los procesos de trabajo, etc. Y cuando la empresa opta por realizar outsourcing se recomienda tercerizar solo aquellas operaciones que no forman parte del núcleo de una empresa. Para dar respuesta a las necesidades del entorno-mercado utilizan las tecnologías de la información de forma intensiva, las comunicaciones, redes sociales, etc.

En el caso de las empresas de comercialización (retailers) el punto crítico a superar es cómo obtener los clientes. El "Core business" es la comercialización, todo el marketing hoy en día se basa en Internet, se paga por avisos en redes sociales como Google, Facebook (este sitio es aconsejable para productos comerciales, pero no para servicios porque allí suele no convertir- no concretar la venta- solo consume el costo). Para servicios lo que más conveniente es Google, y allí hay dos enfoques para tener visibilidad: avisos en buscadores de Google para traer un potencial cliente al sitio, para lo que hay que re-direccionar bien restringiendo las palabras claves y la localización para llegar al potencial cliente. A medida que el usuario clickea Google consume el presupuesto que hemos pactado, puede ser mensual, semanal o por día y que se paga en dólares. El segundo enfoque es publicar en un market place como Mercado Libre donde se paga una comisión por la venta, esto permite tener exposición, darse a conocer y luego el potencial cliente cuando va buscando e investigando puede llegar por otro medio minimizando el costo; pero si viene por el market-place el mismo se lleva alrededor del 25%. Después hay que tener en cuenta lo que se va a vender, si se trata de un servicio o un bien. El beneficio en el caso de un servicio no hay un costo de logística y distribución.

Cuando se tienen avisos es fundamental direccionar bien el target restringiendo correctamente las palabras claves, porque de lo contrario se consumen los recursos aun no convirtiendo la venta. Es necesario saber balancear esta ecuación para no atraer personas que no consumen el producto, pero a la vez, sin acotar demasiado para que nadie llegue a consultar; generalmente se puede restringir a Argentina y cuatro o cinco palabras claves, si se ponen más palabras claves va a consumir el presupuesto (teniendo en cuenta que es en dólares ya que todas las empresas tecnológicas globales cobran en esa moneda). Se puede ir acotando e ir haciendo pruebas.

Con los productos de Google, Google Ads y Google Analytics, se va llevando adelante un seguimiento a través de la información que va brindando: todo el flujo de los usuarios, como



entraron, las palabras que usaron en el navegador que se activaron; para así poder ir ajustando los parámetros y mejorar el resultado de las búsquedas.

Con respecto a los buscadores hay otra forma de promocionar y publicitar: que es gratuito, se llaman búsquedas orgánicas (no son avisos). El contenido se aloja en un host con todos los datos del producto. Los buscadores (por ejemplo, Google) van a armar rankings de acuerdo a parámetros como: el ranking será más alto si el sitio es un https porque asume que es más seguro y profesional, existen un gran número de variables que intervienen en los algoritmos de los buscadores para determinarlo. Por ejemplo, hace dos años que Google dejó de informar que palabras claves colocan los usuarios, esto facilitaba poder direccionar las búsquedas, ahora solo se tiene acceso a esa informando si se pagan los avisos elevando los costos de adquisición de clientes.

Los buscadores ofrecen herramientas de análisis, como Google que Analytics envía la información de las palabras claves en una landing page, un sitio donde se tiene la mayor información del producto o servicio que se está tratando de vender.

El otro gran desafío para las empresas que proveen servicios, es el costo de los servidores donde están alojadas las aplicaciones de los productos que se comercializan. El cliente suele pagar una suscripción. En el servidor se encuentran las aplicaciones y las bases de datos. Se deben de tener servidores confiables y seguros que brinden un nivel de servicio alto, servicios que también se pagan en dólares. Las empresas consultadas nos han informado que para abaratar costos han contratado servidores nacionales que tuvieron un rendimiento no aceptable ya que se suelen caer, por eso migraron a servidores mucho más confiables como Amazon pero que tienen un alto costo. Es importante equilibrar y valorar la confiabilidad de los servidores y los costos de los mismos para ser competitivos. El presupuesto se define por mes, semana, o días.

Tener una página web estática ya no es una herramienta que permita obtener clientes ni que justifique el retorno de la inversión, se trata de un recurso umbral, pero no competitivo, que sólo sirve para aquellos clientes que ya conocen la empresa y que desean obtener mayor información de los productos o servicios. El objetivo principal es poder llegar a concretar la venta, que el cliente pague y coordinar la logística de entrega. Ello conforma la red de valor en la que distintos participantes llevan adelante las operaciones y negocios (web services). Esta red de valor se conforma virtualmente y es indispensable que todo funcione correctamente donde uno de los elementos principales son los servidores para que las ventas, cobranzas y logística externa puedan llegar a concretarse.

4.- Bibliografía

- Andreou, A. S.; Chrysostomou, C.; Leonidou, C. Mavromoustakos, S.; Pitsillides, A.; Samaras, G.; Schizas, C. (2001) "*Mobile commerce applications and services: A design and development approach*". Department of Computer Science. University of Cyprus. First International Conference on Mobile Business, M-Business 2002. Athens, Greece.
- Baryshnikova, V. (2003) "*Business models in the digital economy*". TU-9 1 .107 Seminar in Business Strategy and International Business. Helsinki University of Technology. BenMoussa, C. (2003) "*Workers on the move: New opportunities through mobile commerce*". Turku Centre for Computer Science.
- Gardner Howard, Davi Katie (2014) *La Generación App* Ed: Paidos.
- Gergen, K. J. (2002). *The challenge of absent presence*. En: Katz, James E. / Aakhus Mark A.(eds.) *Perpetual Contact. Mobile Communication, Private Talk, Public Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gibson, J.; Ivancevich, J. Donnelly, J.; y James, H. (2006). *Organizaciones, Comportamiento, estructura, procesos*. México. McGraw Hill.
- Goggin, G. (2004). *Mobile Text*. En: M/C: A Journal of Media and Culture <http://www.media-culture.org.au/0401/03-goggin.html>.

**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

- Green, N. (2001). *Who's Watching Who: Monitoring and Accountability in Mobile Relations*. En: Brown, B.; N. Green; R. Harper (eds). *Wireless World. Social and Interactional Issues in Mobile Communication and Computing*. Berlin: Springer-Verlag
- Haghirian, Parissa, (2005) Kyushu Sangyo University, Japan; Madlberger, Maria, Vienna University of Economics and Business Administration, Austria; Tanuskova, Andrea, Vienna University of Economics and Business Administration, Austria *Increasing Advertising Value of Mobile Marketing - An Empirical Study of Antecedents*; Big Island, Hawaii <http://doi.ieeecomputersociety.org/10.1109/HICSS.2005.311>
<http://www.sba.oakland.edu/faculty/sharma/Ecommerce/lectures/C8.ppt>
- Mintzberg, Henry (1989), *Sobre Administración: Al interior del extraño mundo de las organizaciones*, Free Press.
- Mintzberg, Henry (1994) "*The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*" Ed. Free Press - Mintzberg, Henry (2004) "*Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*" Ed. Berrett-Koehler.
- Paavilainen, J. (2001) "*Mobile Commerce Strategies*". Edita Plc. IT Press. Helsinki.
- Rinne, T. (2002) "*The Business Models in Digital Economy*". TU-9 1.107 Seminar in Business Strategy and International Business. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Institute of Strategy and International Business. Spring.
- Sampedro, V. (2005). 13-M: *Multitudes on-line*. Madrid: Catarata.
- Sampieri- Collado- Lucio (1992) "*Metodología de la Investigación*". Ed. Mac Graw Hill. 2° Edición.
- Scott Morton, Michael S., (1991) *The Corporation of the 90s: Information Technology and Organizational Transformation*. New York and Oxford: Oxford University Press
- Shanna, S. (2002) "*Mobile Commerce*". School of Business Administration, Oakland.
- Stoica, M.; Stotlar, D. (2003) "*A Model for Small Business New Technology Adoption: The case of Mobile Commerce*". Washbur University. ASBE (Association for Small Business & Entrepreneurship) Conference Paper. Houston. March.
- Suarez F. (1996), "*Para entender la organización*" en ENOIKOS, año 4 N°11, Buenos Aires.
- Thomas W. Malone, Robert Laubacher (2003) *Inventing the Organizations of the 21st Century*, Sloan School of Management MIT
- Thomas W., Malone, Robert, Laubacher, Sloan (2003) *Inventing the Organizations of the 21st Century* School of Management The MIT Press.
- Tsalgatidou, A.; Pitoura, E. (2001) "*Business Models and Transactions in Mobile Electronic Commerce: Requirements and Properties*". *Computer Networks* 37, pp. 221-236.
- Leon O. Montero I. (1993) "*Introducción a la Lógica de la Investigación*" Mc Graw Hill.
- Morin Edgar (1994) "*Introducción Al Pensamiento Complejo*", Gedisa Bs. As.
- Pariente, José Luis. (2010). *Desarrollo organizacional (Ed). Teoría de las organizaciones* Recuperado desde http://www.ucapanama.org/ovasdo/desarrollo_organizacional.pdf.
- Malcom Malone. "The virtual corporation", N.Y. Ed Harper Business, 1992.
- Félix Cuesta, "La realidad de la empresa virtual", [en línea]. <http://tecnología.monster.es/articulos/virtual>.
- La empresa virtual, un nuevo esquema de negocios en la red. Disponible en: [Revista UNAM](http://www.revista.unam.mx/vol.11/num10/art98/) <http://www.revista.unam.mx/vol.11/num10/art98/>
- Reflexiones del entorno al concepto de empresa virtual - Research Gate. Disponible en: [Researchgate](http://researchgate.net/.../46564883_Reflexiones_al_concepto_de_empresa_virtual), http://researchgate.net/.../46564883_Reflexiones_al_concepto_de_empresa_virtual.
- De la empresa tradicional a la empresa virtual. Disponible en: [REDALYC](http://redalyc.org/pdf/782/78216327005.pdf) <http://redalyc.org/pdf/782/78216327005.pdf>.



- Conceptos de Empresa Virtual - Biblioteca UTEC. Disponible en: [Biblioteca UTEC,http://biblioteca.utec.edu.sv/interactiva/41881.pdf](http://biblioteca.utec.edu.sv/interactiva/41881.pdf).

Anexos:

Producción científico-tecnológica

Publicaciones

A.- Jornadas:

1.

- .- AUTOR (ES): Pérez Camino Norma Elida, Bermúdez Karina, Scrocchi Ignacio. Expositores.
- .- TITULO del Trabajo: Gerenciamiento de empresas virtuales.
- .- REUNIÓN: Jornada de Intercambio de Investigación. Exposición de trabajos de investigación.
- .- LUGAR: San Justo, Buenos Aires.
- .- FECHA: 18 de septiembre de 2019.
- .- RESPONSABLE: UNLaM Depto de Ciencias Económicas. Secretaría de Investigaciones.
- .- TIPO DE TRABAJO: Trabajo de Investigación. Proyecto CyTMA2

2.-

- .- AUTOR (ES): Pérez Camino Norma Elida, Bermúdez Karina, Scrocchi Ignacio. Expositores.
- .- TITULO del Trabajo: Gerenciamiento de empresas virtuales.
- .- REUNIÓN: Jornada de Intercambio de Investigación. Exposición de trabajos de investigación.
- .- LUGAR: San Justo, Buenos Aires.
- .- FECHA: 25 de noviembre de 2020.
- .- RESPONSABLE: UNLaM Depto de Ciencias Económicas. Secretaría de Investigaciones.
- .- TIPO DE TRABAJO: Trabajo de Investigación. Proyecto CyTMA2

B.- Artículos:

1.-

- AUTOR (ES): Pérez Camino, Norma Elida. Bermudez Karina Alejandro. Scrocchi Ignacio. Amoroso Isabela.
TÍTULO: Gerenciamiento de Empresas Virtuales.
FUENTE: RInCE, Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza. <http://rince.unlam.edu.ar/>. Registro ISSN 1851-3239
VOLUMEN: Volumen 10
NÚMERO: Número 20
PÁGINAS: 1-18
EDITORIAL: Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza.
LUGAR: San Justo Provincia de Buenos Aires.
FECHA: Diciembre de 2019.

2.-

- AUTOR (ES): Pérez Camino, Norma Elida.
TÍTULO: El libro de las Pymes. Recensión bibliográfica



INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

FUENTE: RInCE, Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza. <http://rince.unlam.edu.ar/> Registro ISSN 1851-3239

VOLUMEN: Volumen 10

NÚMERO: Número 20

PÁGINAS: 50-58

EDITORIAL: Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza.

LUGAR: San Justo Provincia de Buenos Aires.

FECHA: Diciembre de 2019.