

Universidad Nacional de Mar del Plata
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

TESIS DE GRADO
Licenciatura en Economía

Las TIC en los créditos al consumo: el caso de la
adaptación de una empresa financiera marplatense a la
nueva economía.

Alumno: Luciano Pablo Fraschina

Director: Lic. Ana Julia Atucha

Marzo, 2017

Mar del Plata, Argentina

AGRADECIMIENTOS

Agradezco la guía y orientación de mi directora, Lic. Ana Julia Atucha, por sus valiosos aportes y sugerencias. También a la Dr. Fabiola Baltar por su excelente predisposición y colaboración.

RESUMEN

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) han generado profundos cambios en nuestra sociedad, produciendo una gran transformación en la gestión empresarial y abriendo nuevos desafíos de cara a un futuro incierto. La influencia de las TIC provoca alteraciones tanto en las estructuras de las empresas como en sus integrantes.

Si bien existe un consenso de distintos autores sobre las numerosas ventajas que proporcionan las TIC aplicadas al ámbito empresarial, también plantean desafíos ante nuevos mercados más competitivos con cambios continuos y significativos.

El objetivo de la presente investigación es analizar el desempeño de los nuevos canales de comercialización implementados en una empresa financiera de Mar del Plata a partir de la utilización de las TIC. Para ello, se identificarán los atributos que definen la creación, consolidación y crecimiento de la empresa. También se establecerán cuáles son los factores que definen el nuevo modelo de negocio desarrollado.

Metodológicamente, se utilizará un método mixto a través de la triangulación de datos cuantitativos y cualitativos.

Se concluye que la utilización de las TIC, que surgen con la aparición de la nueva economía digital, permite a la empresa minimizar costos y obtener mejoras en su rentabilidad. De esta manera surge una nueva línea de investigación para ser aplicada a empresas de cualquier sector.

Palabras clave: nueva economía, economía digital, costos de transacción, tecnologías de la comunicación e información (TIC), fintech, internet.

ABSTRACT

Information and communication technologies (ICT) have generated profound changes in our society, producing a great transformation in business management and opening new challenges for an uncertain future. The influence of ICT causes changes both in the structures of companies and in their members.

While there is a consensus among different authors about the many benefits of ICTs applied to the business environment, they also pose challenges to new, more competitive markets with continuous and significant changes.

The objective of this research is to analyze the performance of new marketing channels implemented in a financial company of Mar del Plata from the use of ICT. To do this, the attributes that are identified define the creation, consolidation and growth of the company. They also established the factors that define the new business model are developed.

Methodologically a mixed method was used through the triangulation of quantitative and qualitative data.

It is concluded that the use of ICT, which arise with the emergence of the new digital economy, allows the company to minimize costs and obtain improvements in profitability. In this way, a new line of research arises to be applied to companies of any sector.

Keywords: new economy, digital economy, transaction costs, information and communication technologies (ICT), fintech, internet.

INDICE

1.- INTRODUCCIÓN	7
2.- MARCO TEÓRICO	11
2.1.- CREDITOS AL CONSUMO	11
2.1.1.- Surgimiento y clasificación	11
2.1.2.- Asimetría de la información en el mercado de crédito	13
2.2.- LA ECONOMIA DIGITAL	14
2.2.1.- El Comercio electrónico	15
2.2.2.- Comercio electrónico vs Comercio Tradicional	16
2.3.- NUEVAS TENDENCIAS DE ORGANIZACION EMPRESARIAL	19
2.3.1.- Organización en Red	22
2.3.2.- La empresa Virtual	23
2.3.3.- Algunas alianzas Estratégica	24
2.4.- PLANTEAMIENTO DE LA PROPOSICIÓN	26
3.- METODOLOGÍA	27
4.- LA EMPRESA	29
4.1.- LOS COMIENZOS	29
4.2.- CAMBIO DE MODELO DE NEGOCIO	32
4.3.- ENTORNO	36
4.3.1.- Mercado de Créditos al consumo	36
4.3.2.- Comercio electrónico en la Argentina	37
5.- RESULTADOS	39
5.1.-FASE CUALITATIVA	39
5.2. FASE CUANTITATIVA	43
6.- CONCLUSIONES	47
BIBLIOGRAFIA	49
ANEXO I: Guía de entrevistas	52
ANEXO II: Matriz de datos	54

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Clasificación del comercio electrónico	19
CUADRO 2: Tipos de organizaciones	22
CUADRO 3: Datos de la empresa analizada	29
CUADRO 4: Stocks de créditos al consumo en Argentina	36
CUADRO 5: Ingresos y Gastos operativos	44
CUADRO 6: Activo promedio	45
CUADRO 7: Ratios de rentabilidad	45

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Modelo tradicional del comercio	17
FIGURA 2: Modelo de Comercio Electrónico	18
FIGURA 3: Pirámide de clases sociales	30

INDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1: Características sistema para comercios	34
IMAGEN 2: Interfaz sistema para comercios	34
IMAGEN 3: Formulario solicitud crédito por internet	35

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1: Tasa de crecimiento promedio anual del PIB	32
---	----

1.Introducción

El mundo contemporáneo plantea algunas tendencias claras que no admiten cuestionamiento y configuran un escenario desde el cual pueden plantearse posibles interrogantes. En los últimos años se han producido significativos cambios en el ámbito de las comunicaciones. Estas transformaciones, fundamentalmente derivadas de la revolución tecnológica, han generado profundas modificaciones en la economía mundial, observables, por ejemplo, en la tendencia a la informatización de las actividades comerciales y financieras.

El proceso de globalización de la economía que comenzó en las últimas décadas del siglo XX y ha acelerado sus efectos en la actualidad, ha provocado un conjunto de relaciones de toda naturaleza entre los agentes económicos que en este momento componen el mercado global y que se van incorporando al mismo, tanto en lo que hace referencia a su estructura como a su comportamiento. La globalización ha incrementado las condiciones de la competencia y modificado sus formas, en gran medida por el impacto del desarrollo tecnológico y, sobre todo, de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)

El desarrollo experimentado por las TIC y las innovaciones empresariales asociadas a ellas, han definido un espacio económico que recibe diferentes denominaciones, entre otras, sociedad post- industrial, economía del conocimiento, economía de la innovación, economía en red, nueva economía y economía digital (Cohen, de Long, Zysman, 2000).

La economía digital está afectando a las empresas y organizaciones, a las decisiones de localización, tamaño, estructura organizativa y relaciones con otras empresas, a la estructura de los mercados, a los precios de los bienes y servicios y a las características del mercado laboral, entre otros (Haltiwanger y Jarmin, 2000).

Ante este nuevo contexto, empresas de distintos sectores, entre ellos el financiero, comienzan a experimentar cambios en sus estrategias y en la forma en cómo se vinculan con el entorno general en que se desenvuelven y sobre todo en el modo en que se relacionan con sus clientes.

La nueva economía y el uso de internet están cambiando los hábitos de consumo de la población. Hoy muchas personas pasan varias horas del día enfrente a sus computadoras o dispositivos electrónicos con conectividad como tablets y smartphones. Incluso al momento de adquirir un producto o servicio resulta cada vez

más fácil ver sus atributos o realizar comparaciones entre los mismos a través de sus sitios web. En el caso de los créditos al consumo, tema que tratará la presente investigación, un potencial cliente puede ingresar a una sucursal virtual y hacer el trámite vía on-line.

Internet, como medio de comunicación, ha sido fundamental en los cambios producidos en la gestión comercial en general. Su tecnología implicó no sólo una revolución a nivel de practicidad y abaratamiento de las telecomunicaciones, sino también y fundamentalmente una optimización en la calidad de servicio, asentada en la aceleración de los mismos y en una mayor versatilidad. Internet pone, así, frente a los clientes, grandes cantidades de información relacionadas con potenciales ofertas. Esto ha hecho que se observe inconfundiblemente un incremento de las operaciones comerciales por Internet, lo que impone una nueva óptica en lo relativo a la disminución de los costos de transacción (Reynolds, 2001).

Por lo descripto, el estudio a realizar tratará de indagar y dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo es el proceso de adaptación de una empresa financiera a los cambios en el contexto económico a partir de la aparición de la nueva economía informacional?

Para dar respuesta al interrogante de la investigación se propondrá el estudio de caso de una compañía financiera marplatense que otorga créditos de consumo hace más de 10 años en el sudeste de la Provincia de Buenos Aires. La misma nace en el 2005 como una financiera del tipo tradicional que otorga créditos personales a través de una red de locales propios. A partir del 2011 y soportando altos costos de comercialización, decide incorporar un modelo de negocio e-commerce.

Este nuevo modelo estaba orientado a dos segmentos:

- Comercializar préstamos personales al consumidor final, lo que se conoce en la literatura como (B2C) Business to Consumer. Este sistema está dirigido al público en general. Como carece de soporte físico es necesario desarrollar una página web donde los potenciales clientes puedan ingresar su solicitud de crédito.
- Financiación de bienes y servicios a través de casas de artículos del hogar, retails y comercio minorista en general. Para implementar esta estrategia y descentralizar la comercialización también es necesario un

sitio web, pero esta vez orientado al comerciante, que permita implementar la operatoria de ventas financiadas con créditos personales. Esta descentralización está fundada en un modelo del tipo (B2B) Business to Business donde se logra un acuerdo de cooperación con distintas empresas y organizaciones.

Ante este escenario, nos propondremos los siguientes objetivos de investigación:

Objetivo general: Analizar el nuevo modelo de negocio desarrollado por la empresa y la dinámica de crecimiento a través del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC)

Este objetivo general se puede desglosar en varios objetivos particulares:

- Identificar atributos que definan la creación, consolidación y crecimiento de la organización objeto de estudio.
- Describir los nuevos canales de comercialización implementados a través de las TIC y las estrategias utilizadas.
- Establecer cuáles son los factores que definen el nuevo modelo de negocio desarrollado.

Por último, la investigación encuentra su justificación en el aporte de información que brindará para comprender los cambios en el contexto a los que se enfrentan este tipo de empresas.

Satisfacer las necesidades de financiamiento de los consumidores de medios y bajos ingresos representa una gran oportunidad; existe una demanda potencial, ya que muchos consumidores no pueden pagar la mayoría de los bienes que adquieren sin financiación. Para atender este mercado las entidades deben desarrollar nuevos modelos comerciales priorizando la agilidad y el dinamismo en la operatoria. La aplicación de las nuevas tecnologías en el proceso de venta, más precisamente Internet, puede adquirir un rol protagónico.

Para estas empresas es clave generar una cartera de préstamos con calidad crediticia, pero con un bajo costo de transacción que genere ingresos financieros suficientes para alcanzar la sostenibilidad y rentabilidad del negocio. Muchas transacciones que se desarrollan sobre un mercado pueden generar costos de

realización elevados, y los agentes económicos están incentivados a minimizar o reducir los mismos. Los modelos a través de e-commerce pueden ser una opción atractiva que merecen ser estudiados en profundidad.

2. Marco Teórico

2.1 Créditos al consumo

La palabra crédito proviene del latín “credere”, que significa confiar. Por lo cual, el crédito puede ser definido como la confianza que merece la solvencia y moralidad de un agente económico (Pearce, 1996). Este término se relaciona con operaciones que envuelven prestaciones futuras, ya que dar crédito es financiar el gasto de otros contra su pago futuro. Al tener crédito se posee la facilidad de adquirir bienes sin pago inmediato u obtener financiamiento de una institución prestamista a cambio de cierto interés. El más conocido es el crédito bancario, aunque existen muchos otros tipos de crédito (Tamames y Santiago, 1996). Entre estos tipos de crédito se puede nombrar a los que otorgan las tarjetas de créditos regionales, compañías financieras, casas de préstamos, cooperativas de crédito, retails, etc.

A lo largo del siglo XIX, adquirir con crédito cualquier bien de lujo o no esencial era visto como imprudente y hasta inmoral. Esta práctica de financiar consumo "lujoso" estaba reservada únicamente para los adinerados, quienes compraban muebles costosos, objetos de cristal y elegantes ropas. Era usual también que los granjeros pidieran crédito para comprar semillas ya que pagarían después en el tiempo de cosecha (Boorstin, 2004). Por otra parte, el crédito se daba prácticamente sólo entre conocidos, lo cual reducía los problemas de información asimétrica, pero restringía el acceso al financiamiento. A fines del siglo XIX, las únicas opciones para financiar el consumo consistían en pedir prestado a familiares o acudir a las casas de empeño.

2.1.1 Surgimiento y Clasificación

En 1920 se expandió el financiamiento al consumo en Estados Unidos. La gran producción de bienes durables motivó a las tiendas a buscar medios para impulsar la compra de estos bienes. La manera en que los nuevos productos estuvieran al alcance de todos era expandir el uso del crédito a plazos. El primer impulso lo facilitaron las compañías automotrices al ofrecer a sus clientes la opción de un pago inicial y cuotas mensuales. Así, hasta los inicios de los años 50s, los que ofrecían el crédito eran los mismos que les vendían los productos. Pero entonces surgieron nuevas propuestas como las tarjetas de crédito (Boorstin, 2004).

Las tarjetas de crédito empiezan a difundirse en Argentina a fines de la década de los setenta, pero su verdadera generalización se produce en la década de los noventa. Una tarjeta de crédito conlleva la concesión de un crédito a su titular por

parte de la entidad emisora. De una a otra categoría de tarjeta variará el límite de ese crédito, pero todas comparten la atribución al consumidor de un poder de disposición en la forma que éste decida de la cantidad establecida en el contrato. El consumidor que posee una tarjeta de crédito no precisa acudir a una entidad financiera para solicitar un préstamo cada vez que necesite dinero para adquirir un bien o un servicio. De hecho, puede utilizar la tarjeta de crédito, bien sacando el dinero en efectivo, bien utilizando la tarjeta en el establecimiento comercial que esté adherido al sistema firmando el documento acreditativo de haber realizado la operación que le presente el comerciante (Álvarez, 2013).

En una primera fase las tarjetas fueron estrictamente bilaterales o también llamadas de grupo “cerrado”, esto significa que el propio emisor era el prestador de los servicios que se pagaban con la tarjeta. Posteriormente, se inicia la fase de tarjetas del tipo “abierto” en la que el empresario que proporciona los bienes y servicios no es el mismo que proporciona la tarjeta. Ahora se podría señalar la existencia de tarjetas multilaterales, en la que además de no coincidir la persona del emisor, con la del empresario prestador de los servicios, el emisor emite la tarjeta como concesionario o franquiciado de una marca correspondiente a otro tercer empresario distinto.

El préstamo personal es aquel en que el prestamista otorga fondos a ser cobrados en plazos establecidos en un contrato de préstamo, a una tasa que puede ser conocida con un tipo de interés fijo o variable. Generalmente estos fondos son de libre disposición para el prestatario salvo algunas excepciones donde se estipula el uso de los fondos. Normalmente, el préstamo personal se utiliza de forma puntual para ser empleado en la adquisición de un bien o servicio y, una vez amortizado en su totalidad, finaliza la relación entre el prestamista y el prestatario. Según Álvarez (2013), existen varios tipos de préstamos personales:

- Según sea el tipo de interés pueden ser: de interés fijo, de interés mixto y de interés variable.
- Si se atiende al concepto de garantía se distinguen dos clases: los préstamos personales sin garantía también llamados “a sola firma” y los préstamos personales con garantía.
- Según las diferentes modalidades de cuotas pueden ser: de cuota fija, de cuota creciente y de cuota decreciente.

2.1.2 Asimetría de la información en el mercado de crédito

Más allá de los problemas que tienen los mercados de crédito originados por distintas situaciones macroeconómicas como la inflación, nivel de empleo, entre otros. Los mercados de crédito tienen una variedad de inconvenientes que surgen por la información asimétrica entre prestamistas y prestatarios. Algunos de ellos son la morosidad, incobrabilidad y limitación del crédito. La información generalmente es asimétrica por que el prestatario está mejor informado acerca de su capacidad de pago que la institución prestamista.

La literatura microeconómica ha discutido algunos fenómenos que surgen de la información asimétrica. George Akerlof (1970), en su artículo "The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism", estudió el mercado de vehículos usados, suponiendo que existen dos tipos de autos, los de buena calidad y los de baja calidad, denominados "lemons" en inglés. Se produce una asimetría en este mercado porque el vendedor del automóvil conoce la calidad de su vehículo, mientras que el comprador, sólo observa el precio al que se vende, pero desconoce el estado del vehículo, lo que dificulta enormemente la posibilidad de los intercambios. Si existiesen dos mercados unos de coches de alta calidad y otro de "cacharros" sus precios serían diferentes y los consumidores elegirían el tipo de vehículo deseado según sus preferencias. El problema comienza cuando existe un solo mercado para todos los vehículos. En este caso, si los compradores no pueden saber a priori qué tipo de auto es cada uno, se formará un precio medio entre ambos tipos de vehículos, en esta situación, los vendedores de vehículos de alta calidad tenderán a salir del mercado, quedando solo los "cacharros" en el mercado. Los consumidores recalcularán entonces las probabilidades de encontrar un coche bueno y sus ofertas serán cada vez menores. Ante esta nueva caída de la demanda, los coches de alta calidad salen del mercado. Este proceso se repite hasta que sólo los peores coches, los lemons, permanezcan en él.

En el mercado de créditos puede ocurrir algo similar. La falta de información puede incurrir en la selección adversa. El círculo se inicia cuando las entidades prestamistas determinan una tasa de interés teniendo en cuenta distintas variables, entre ellas una tasa de incobrabilidad esperada para cubrir pérdidas potenciales debidas a la falta de información fidedigna sobre la capacidad real de pago de los deudores. A ese nivel de tasa de interés se deja fuera del mercado a los "mejores" clientes con proyectos que tienen menor riesgo. Los que acceden al financiamiento

son los deudores de un nivel de riesgo mayor, con lo cual la incobrabilidad potencial aumenta y se hace necesaria una suba de tasas por parte de las entidades prestamistas. Este espiral continúa expulsando del mercado a los tomadores de crédito de menor riesgo y dejando en el mismo a los más riesgosos.

Otro inconveniente a tener en cuenta es el riesgo moral. Este describe aquellas situaciones en las que un individuo tiene información privada acerca de las consecuencias de sus propias acciones y sin embargo son otras personas las que soportan las consecuencias de los riesgos asumidos. El riesgo moral nos informa de cómo los individuos asumen en sus decisiones mayores riesgos cuando las posibles consecuencias negativas de sus actos no son asumidas por ellos, sino por un tercero (Delvasto, 2006). En el mercado de créditos se genera cuando los tomadores de crédito, una vez que se han hecho del dinero, utilizan los fondos con fines distintos, más riesgosos, a los que fueron solicitados, lo cual nuevamente resiente la cobrabilidad de los créditos por parte de los prestamistas, pudiendo incidir adicionalmente a la selección adversa en una suba de tasas.

2.2 La economía digital

La economía digital define un nuevo sistema socio-político y económico, caracterizado por un espacio inteligente que se compone de información, instrumentos de acceso y procesamiento de la información y capacidades de comunicación (Carley, 1999).

Según Kling y Lamb (1999), la economía digital es un sector de la economía que incluye los bienes y servicios en los que su desarrollo, producción, venta o aprovisionamiento dependen de forma crítica de las tecnologías digitales. En la actualidad, se puede hablar de nueva economía o de economía digital en la medida en que las TIC, en especial Internet, están transformando y lo seguirán haciendo en el futuro, la dirección y organización de empresas y la competencia entre las mismas (Cohen, de Long y Zysman, 2000).

Una de las principales causas de su aparición es la globalización, generando nuevas formas de competencia y avances de la tecnología que desarrollaron una nueva forma de llevar a cabo la actividad empresarial. Esto exige a las empresas adaptarse a su contexto implementando nuevas formas de colaboración y coordinación para maximizar beneficios y para poder sobrevivir (Palacios, 2012; Sánchez y Nieto, 2008).

Surge un nuevo modelo empresarial, conocido como “Empresa Virtual” que no implica la sustitución de los modelos tradicionales, sino que plantea la existencia de colaboración y coordinación entre firmas principalmente a través de la utilización de las nuevas tecnologías de información y las comunicaciones, así como también las nuevas formas de negocios. Por lo tanto, el surgimiento de la organización virtual y las redes interorganizacionales se establecieron como formas imprescindibles de construir relaciones comerciales. Allí, las redes colaborativas, la descentralización y los procesos de coordinación son los atributos principales y sobre los cuales se fundamentan este tipo de empresas (Cassiman y Siebber, 2001).

Según Steinfield, Kraut y Plummer (1997), el uso de redes, como Internet, para la realización de actividades económicas puede reducir los costes de transacción a través de formación de mercados electrónicos y organizaciones electrónicas, conexión entre organizaciones mediante sistemas interorganizacionales, como nuevos mecanismos de coordinación sustitutivos o complementarios a los del mercado y la organización.

En esta sección se explicarán los principales aspectos que caracterizan a la nueva economía digital. Estos incluyen el surgimiento de nuevos negocios a través del uso de internet, conocidos como e-commerce, los nuevos modelos de organización de las empresas y los cambios observados en las estrategias tradicionales mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación.

2.2.1 Comercio electrónico

Se define al comercio electrónico en términos generales como el desarrollo de actividades económicas a través de las redes de telecomunicaciones, y se basa en la transmisión electrónica de datos, incluyendo textos, sonidos e imágenes. De acuerdo con Lardent (2001), es cualquier forma de transacción comercial en la que las partes interactúan electrónicamente en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico directo.

La Organización Mundial de Comercio (OMC) lo define como la producción, publicidad, venta y distribución de productos a través de las redes de telecomunicación. Esta definición incluye el comercio de bienes físicos a través de plataformas electrónicas, así como el comercio de bienes intangibles, como aquellos basados en la información (Cristóbal Fransi, 2001).

Para la Comisión Europea “es todo tipo de negocio, transacción administrativa o intercambio de información que utilice cualquier tecnología de la información y de las comunicaciones” (Del Águila, 2000).

Con frecuencia se cree que el comercio electrónico es lo mismo que el e-business (negocio electrónico), pues fue uno de los primeros tipos de negocios disponibles en formato digital. Pero el e-business es una vinculación entre organizaciones reales o virtuales e individuos, que incluye al comercio electrónico, pero además se puede extender a muchos otros tipos de interacciones. En un sentido más amplio, el e-business abarca otras actividades que no se limitan a la venta de productos o servicios: El marketing electrónico y el aprendizaje online (e-learning), se cuentan entre los ejemplos más significativos del e-business (Amor, 2000).

De todos modos, el concepto de comercio electrónico no sólo incluye la compra y venta electrónica de bienes, información o servicios, sino también el uso de redes para actividades anteriores o posteriores a la venta, desde la búsqueda de información sobre productos y proveedores hasta el servicio posventa y la gestión de los medios de pago, entre otras actividades (Serarols, 2000).

Conjugando estas definiciones se puede decir que el comercio electrónico es una metodología moderna para hacer negocios que detecta la necesidad de comerciantes y consumidores de reducir costos, así como de mejorar la calidad de los bienes y servicios, además de acortar su tiempo de entrega. Por lo tanto, no debe seguirse contemplando el comercio electrónico como una tecnología, sino como el uso de la tecnología para mejorar la forma de llevar a cabo las actividades comerciales.

Actualmente los negocios a nivel mundial están cambiando tanto su organización como sus operaciones. El comercio electrónico es el medio de llevar a cabo dichos cambios dentro de una escala global.

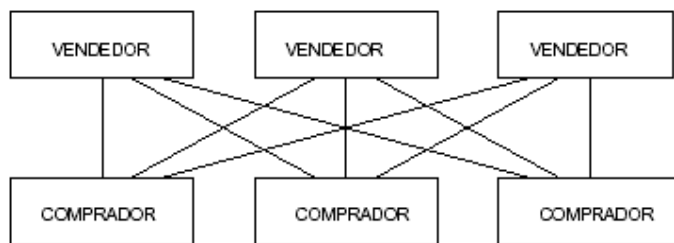
2.2.2 Comercio tradicional vs. Comercio electrónico

El comercio tradicional, tanto en su periodo secular como tras la aparición de la electrónica, se ha basado en la existencia de una relación de confianza mutua y de compromiso entre el comprador y el vendedor. El comprador, mediante ella, asegura que el producto o servicio ofrecido cumple las expectativas y las prestaciones declaradas por el ofertante. A su vez, éste tiene la confianza en recibir un pago en las condiciones de tiempo y forma acordados (Otero, 1998).

Estas relaciones de confianza y compromiso se encuentran garantizadas tanto por relaciones personales o conocimiento entre las partes, como por instrumentos legales y financieros establecidos desde tiempos inmemoriales. Entre estos instrumentos se hallan los pedidos, presupuestos, facturas, etcétera, para las adquisiciones, mientras que para los pagos se dispone de innumerables prácticas bancarias, como el cheque, la transferencia, etcétera.

El comercio apoyado en redes de comunicaciones que se ha venido realizando hasta el presente, utiliza el modelo de la Figura 1, modelo que viene heredado de las formas de comercio tradicionales. Cabe observarse que cada flujo de transacciones comerciales requiere el establecimiento de una relación de confianza y compromiso bilateral entre las partes involucradas.

Figura 1: Modelo tradicional del Comercio



Fuente: Extraído de Reynolds, 2001

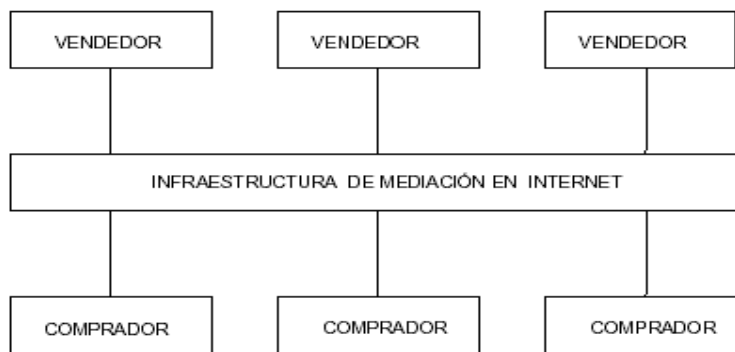
Esta relación de confianza, bilateral y preestablecida, utiliza la red exclusivamente como medio de comunicación, hecho que se considera como un freno para el avance de nuevas formas de comercio más ágiles y eficaces (Reynolds, 2001).

El comercio electrónico, por su parte, viene a proponer una extensión de las funciones de la red a la hora de establecer relaciones de confianza y compromiso entre las partes. De esta manera, la red permite garantizar los derechos de las partes sin requerir el establecimiento de relaciones preliminares entre ellas para cada transacción. Ello es importante ya que el establecimiento de estas relaciones es algo costoso en términos de tiempo y medios, y, en todo caso, no está al alcance de todos los comerciantes y usuarios, ni justificado ante transacciones de cuantía baja o media (CEDIAL 2001).

La Figura 2 a continuación se ilustra este modelo. Cada parte que interviene en una transacción establece relaciones sólo con la red, y en ella deberán residir los instrumentos de garantía exigibles para el comercio electrónico.

Estos instrumentos de garantía no son inherentes a la red de comunicaciones y deben ser provistos por entidades especializadas en la red.

Figura 2: Modelo de Comercio Electrónico



Fuente: Extraído de Reynolds, 2001

Esta infraestructura, compuesta por servicios de comunicaciones, distribuidores, entidades de garantía y otros elementos, es básica para la implementación del comercio electrónico. Es necesario que los usuarios, compradores y vendedores, depositen en ella su confianza.

Esta deberá adaptarse a la diversidad de este comercio, así como a los requisitos impuestos por las tecnologías de comunicaciones utilizadas y a los distintos entornos legales y financieros de un mercado global. El recurso está conformado, además, por componentes de muy diversa y variada índole.

La interacción entre los distintos actores económicos determina una de las principales formas de clasificación del comercio electrónico de acuerdo con las siguientes categorías:

Cuadro 1: Clasificación del comercio electrónico

Según los agentes intervinientes en el intercambio	
Business to Business (Empresa-Empresa, B2B)	Es cualquier intercambio que tenga lugar entre dos empresas, proporcionando nuevos canales de comunicación e intercambio
Business to Consumer (Empresa-Consumidor final, B2C)	Se refiere al intercambio de información, bienes o servicios entre una organización y cualquiera de su público: clientes actuales, potenciales. Ej. Despegar.com
Consumer to Consumer (consumidor-consumidor, C2C)	Comprende relaciones comerciales entre consumidores. Ej. Mercadolibre.com, Ebay.com
Consumer to Business (Consumidor-Empresa, C2B)	Se basa en una transacción de negocio originada por el cliente, siendo éste quien desde el inicio fija las condiciones de esa transacción, en lugar de hacerlo en respuesta a una oferta específica de productos o servicios por parte de una compañía, el cliente propone y colabora.
Government to Consumer (Gobierno-Consumidor G2C)	Se relacionan distintos niveles de la administración pública (Nacional, provincial o municipal) y los ciudadanos a través de redes de telecomunicación
Government to Business (Gobierno-Empresa, G2B)	Se refiere a la relación entre la administración pública y las empresas. El desarrollo de esta modalidad puede ser obligatorio por parte de las empresas, especialmente en el proceso de contratación pública.
Government to Government (Gobierno-Gobierno, G2G)	Comprende vínculos entre gobiernos en cualquiera de sus jurisdicciones

Fuente: Elaboración propia en base a Del Aguila (2000), Fajardo (2000) y Lardent (2001)

Dentro de esta clasificación, nos interesa detallar las características de la modalidad de comercio electrónico denominada “business to customer” (B2C) y “business to business” (B2B) que son las empleadas por la empresa que es nuestro caso de estudio.

2.3 Nuevas tendencias de organización empresarial

Las organizaciones han sufrido cambios importantes en los últimos años. Según Peter Drucker (1993), esta evolución se ha visto impulsada por las nuevas tecnologías de Información que han permitido, incluso a los especialistas de la economía, ver como sus hipótesis teóricas se acercan a la realidad al incrementar la información disponible, información que confirma como las empresas se ven en la necesidad imperiosa de reajustar sus estructuras organizacionales pasando de

modelos tradicionales jerárquicos orientados al mando vertical propios de la sociedad industrial, a estructuras que tienden cada vez más a la línea de mando horizontal por su eficiencia en el manejo de la información, siendo la tecnología la herramienta fundamental y la información el insumo necesario propios de la sociedad del conocimiento.

Para Galbraith (1993), el concepto de cambio organizativo se está identificando y relacionando cada vez más con el avance de la economía del conocimiento, pues son las empresas más innovadoras y creadoras de conocimiento las que están permanentemente evolucionando, y más allá de los aspectos mencionados, el debate sobre las nuevas estructuras debe centrarse en la relación entre la creación de capital intelectual y el diseño estructural en la que el concepto clave para las organizaciones es la información, de allí que la estructura debe centrarse en facilitar eficazmente la obtención, procesamiento y aprovechamiento de la información para contribuir a la calidad y el desempeño.

Benjamín y Blunt (1992), afirma en sus estudios que el surgimiento de las Nuevas Configuraciones Organizativas han coincidido y han sido coadyuvadas por el desarrollo de las TIC, a las que se les suele atribuir una función fundamentalmente flexibilizadora y un carácter dinamizador de la organización, quedando en su investigación planteada la necesidad de contrastar en qué medida y en qué dirección las TIC afectan los rasgos del diseño organizativo y cómo se ajustan entre sí ambos elementos para dar respuesta a la cuestión crucial del cambio organizativo.

Según Phillips (1995), cuando se hace referencia a evolución, de inmediato se tiene que pensar en “cambios”, entonces es allí donde hay que fijar la concentración para identificar de manera clara y precisa qué aspectos de la organización cómo y cuándo se verán afectados por los mismos, tales como:

- La desaparición de algunas rutinas organizativas y con ellas parte del conocimiento acumulado en los procesos asociados a las mismas.
- Cambios en las estructuras tanto administrativas como de gerencia y control.
- Cambios que se reflejaran tanto en la cultura como el clima organizacional, muchos de ellos producto del rechazo por parte del capital humano a explorar nuevas situaciones que le generen incertidumbre.

- Nuevas formas de gestionar la información (recibir, distribuir, almacenar, transformar y transmitir).
- Aprendizaje y adecuación al uso de nuevas tecnologías.

Es importante analizar cómo han cambiado las organizaciones tradicionales, para pasar a formar lo que llamamos nuevas organizaciones, en las que cambia radicalmente el modo de proceder, se diseña primero la estrategia en base a los nuevos paradigmas del mercado y después se organiza de forma tal que la estructura responda a las exigencias de la estrategia.

Esta nueva percepción organizativa hace considerar a la tradicional estructura empresarial como una barrera para la innovación y el aprendizaje, ya que inhibe la creatividad, la exploración y la transferencia de conocimientos entre las personas que forman parte de la organización. Por ello, las estructuras organizativas deben alterarse para eliminar las barreras que entorpecen su adaptación a la nueva realidad.

Según F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo (2003), una organización se transforma en aprendiente cuando comparte y usa el conocimiento de tal manera que sus miembros se unen en un esfuerzo para cambiar el modo en que esta organización responde a los desafíos y a los cambios que actualmente plantea el entorno. Una actitud y estilos abiertos al cambio, por parte de la organización que institucionaliza el aprendizaje, revertirá en una ventaja competitiva derivada de un mejor posicionamiento en el mercado. El aprendizaje organizacional es más que la simple colección de experiencias individuales de aprendizaje. Éste surge cuando las nuevas ideas, producto del aprendizaje individual, son comunicadas a otros, validadas y aprobadas por la organización, generándose a la vez un intercambio de modelos mentales que asegura innovación y efectividad.

Se han enumerado una serie de características de estas nuevas formas organizativas y sus aspectos generales. En el siguiente cuadro se expondrá la diferencia con las formas de organización tradicionales, pasando por las formas alternativas u orgánicas, de las que más tarde derivarían estas nuevas organizaciones inteligentes:

Cuadro 2: tipos de organizaciones

Organizaciones Tradicionales	Orgánicas	Nuevas Formas Organizativas
Estructura divisional y jerárquica	Estructura jerárquica menor	Estructura flexible y adaptable
Controles y objetivos centralizados basados en autoridad formal	Controles y establecimiento de objetivos descentralizados	Autoridad basada en conocimientos. Alto grado de descentralización
Interacción vertical	Interacción vertical-horizotal	Unidades estructurales pequeñas autogestionadas con capacidad de integración en redes
Reglas y procedimientos preestablecidos de acuerdo a la naturaleza de la tarea	Elaboración de pautas a seguir	Personal con alta capacidad, creatividad e innovación, alta profesionalidad
Segmentación de la actividad en tareas y funciones estables y duraderas	Puestos definidos de manera genérica y adaptable	Alta cooperación e integración
Definición exacta de puestos con diferenciación especializada en una actividad del proceso	Énfasis en la coordinación y la delegación de autoridad	Trabajo de equipo
Separación de funciones ejecutivas y técnicas de las tareas ejecutoras	Integración de funciones	Transfuncionalidad
Información unidireccional orientada a la eficiencia	Información bidireccional orientada a la eficacia	Información bidireccional y transversal necesaria para una dirección cooperativa
Sumisión, sin participación	Mayor participación referida a la actividad que se realiza	Dirección participativa cooperativa. Discusión sin imposición de jerarquías.
Comunicación unidireccional	Comunicación amplia	Comunicación entre todos los niveles y unidades organizativas en tiempo real

Fuente: Extraído de Belamaric (2004)

2.3.1 Organización en Red

La podemos definir como una organización integrada por unidades organizativas flexibles que se coordinan a través de la discusión o de la adaptación mutua.

Asimilan sobretodo la tecnología de Internet, Informática y Telecomunicación, lo que permite generar grandes efectos de red y, por tanto, no sólo una Intranet o Red

Interna, sino también una red de redes, en la que se involucran muchas empresas vertical y horizontalmente, interna y externamente.

Las organizaciones en red buscan la eficiencia por la reducción de los costos, el control por la adquisición de mucha información, la potenciación de la creatividad e innovación. Lo que confiere gran flexibilidad y capacidad de cambio para adaptarse al entorno.

Según F. Sáez, O. García, J. Palao y P. Rojo (2003), la empresa red tiene sus cimientos en las redes de redes organizadas en torno a proyectos. Las TIC permiten mantener esta flexibilidad y, además, asegura la coordinación de cada uno de estos proyectos.

Estas organizaciones tienen un aplanamiento jerárquico debido a que la autoridad viene más del conocimiento que de la posición. La colaboración ocupa un lugar principal, y las relaciones externas tienen tanta importancia como las internas. Se orientan básicamente hacia la ejecución de proyectos, facilitando un desarrollo más rápido de productos diferenciados y la colaboración entre distintas compañías. Implican un alto grado de compromiso y confianza del personal y, por último, una comunicación más directa, de manera que tanto, problemas emergentes, como distintas oportunidades de negocio pueden llegar a través de diferentes vías, formando un entorno bidireccional de comunicación.

F. Sáez, O. García, J. Palao y P. Rojo (2003), consideran que las claves del éxito de la empresa red reside en su capacidad para procesar información masiva, generar a partir de ella conocimiento diferencial y proyectar eficientemente esa transformación en forma de innovación de producto o servicio, o bien en forma de propuesta de colaboración o alianza, sobre un entorno donde lo realmente escaso es el tiempo.

2.3.2 La Empresa Virtual

Es una estructura organizativa que responde a las necesidades del mercado actual con mayor facilidad que otras estructuras tradicionales, debido a su facilidad de adaptación y por supuesto utilizando las Tecnologías de la Información de forma intensiva. En cierto modo se puede considerar como una extensión de las organizaciones en red.

Para una empresa virtual la informática es una herramienta importante e imprescindible, pero no es posible catalogarla bajo el término “empresa informática”, puesto que sus objetivos siguen siendo los que posiblemente ya tenía en el mercado real, pero que, a través de Internet, adquieren una importante dimensión, oportunidades, donde rige otra cultura, un nuevo lenguaje y unas nuevas formas de comunicarse e interactuar. Es, asimismo, un mercado que precisa de nuevas metodologías, distribución y estrategias de desarrollo en constante cambio y aceptación.

Se podría decir que la Empresa en Red no es un concepto nuevo, ya se ha aplicado cuando alguna empresa ha externalizado parte de su proceso de generación de valor, confiando ciertas funciones y actividades a otras empresas con las que colaboraba para completar la mencionada cadena de valor. Una Empresa en Red es un conjunto de varias empresas en colaboración, aceptando en principio, cualquier fórmula de alianzas estratégicas, por ejemplo: Joint ventures, Unión transitoria de empresas (U.T. Es), subcontratación, etc. Cada una de ellas aporta lo que sabe hacer mejor.

2.3.3 Algunas alianzas estratégicas

Los grandes y rápidos cambios ya mencionados que sufre el entorno, por la creciente globalización del conocimiento, implican una profunda mutación en las estructuras organizativas formales que, debido a sus rigideces suponen un freno a la incorporación de nuevas tecnologías y al desarrollo de procesos de innovación.

Es preciso abandonar esa clase de estructuras y optar por configuraciones más flexibles, propias de organizaciones informales, que promueven relaciones indefinidas y favorecen la espontaneidad de los empleados. Según Bonilla (2003), existen distintos modelos de configuraciones posibles a adoptar por las empresas. Algunos de ellos son:

- Convenios o cooperación empresarial: La más conocida y aprovechada de las tendencias es el acuerdo entre empresas diferentes o dependencias de una misma empresa, que pretende aprovechar la sinergia o la simbiosis potencial. Todas las alianzas estratégicas inician con acercamientos informales que buscan valorar las posibilidades de cooperación; posteriormente se formalizan acuerdos o convenios para la ejecución.

- **Joint Venture:** Es el acuerdo entre empresas diferentes que pueden ser complementarias o competencia. Se unen para ingresar a un nuevo mercado o desarrollar un nuevo concepto de mutua conveniencia. La diferenciación con la alianza estratégica es que bajo joint venture necesariamente hay inversión conjunta.
- **Fusiones o adquisiciones:** Ante la situación de competencia mencionada, en la cual la complejidad y velocidad crecen, las empresas y organizaciones que pretenden aprovechar nuevas oportunidades, buscan formas que les permitan adaptarse al entorno y mejorar su posición competitiva, dos de estas posibilidades son las fusiones y las adquisiciones. Fusión es la operación por la cual se unen dos o más sociedades para formar una sociedad nueva que les sucederá en todos los derechos y obligaciones. La Adquisición es la operación por la cual los titulares de una empresa obtienen otra. El proceso de adquisición puede ser total, o sea del 100% del paquete accionario o parcial.
- **Franquicias:** Cuando una empresa ha desarrollado un patrimonio de la marca importante y un sistema exitoso, puede franquiciarse para crecer. Un negocio exitoso, cuya marca y sistema puede exportarse a otros lugares, puede crecer a través de la estrategia de franquiciar su negocio. Un empresario interesado en franquiciarse, desarrolla con claridad su sistema, para que los franquiciarios puedan al capacitarse, desarrollar una especie de "clon" del negocio, o sea algo muy estandarizado. Existe una importante gama de franquicias y pueden ser tan diferentes como los contratos que implican y sus respectivas condiciones.
- **Outsourcing:** Bajo el mismo, una empresa delega en otra parte de las funciones que antes realizaba. Esta tendencia también está presente en nuestro medio y está en crecimiento. Es importante que el proceso que se contrate externamente no sea la actividad principal de la empresa, también debe comprenderse que la delegación en la otra empresa es parcial. Algunos procesos que se contratan por outsourcing son la seguridad, la limpieza, contabilidad, algunos servicios de información, publicidad, R.R.P.P., entre otros.

Para Fernández Rodríguez (1999), la tecnología constituye un arma estratégica y la cooperación representa una opción que permite a las empresas avanzar conjuntamente ante el desafío al que se enfrentan y alcanzar así niveles superiores de conocimiento.

Particularmente la alianza estratégica que ha utilizado la empresa estudiada es bajo el esquema de cooperación empresarial, donde justamente dicha cooperación se ha logrado a través del uso de TIC.

Por lo expuesto y teniendo en cuenta la pregunta de investigación que nos hemos planteado sobre cómo es el proceso de adaptación de una empresa financiera a los cambios en el contexto económico a partir de la aparición de la nueva economía informacional, también podemos plantear la siguiente proposición preliminar:

“Las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), que definen un espacio económico llamado la nueva economía o economía digital, permiten a la empresa incorporar nuevos canales de comercialización a través de plataformas web, logrando minimizar costos de transacción y mejoras en su rentabilidad”

3 Metodología

Para dar respuesta al interrogante de la investigación, se propone el caso de una compañía financiera marplatense. La misma se ha seleccionado por ser pionera en la comercialización de préstamos a través de internet. Estas empresas son conocidas bajo el nombre “fintech” ya que aplican tecnologías de la información y comunicación para ofrecer servicios financieros.

La utilización de estudios de casos como método de investigación tiene una larga tradición en las ciencias sociales. La fortaleza de este método se basa en la profundidad con la que se realizan estos estudios, mientras que sus debilidades están relacionadas con la inviabilidad de la generalización de los resultados obtenidos (Glasmeier, 1987).

Los estudios de caso tienen ventajas y desventajas teniendo en cuenta el tipo de problema abordado. Según Yazuzzi (2006), la decisión de qué método elegir debe considerar tres condiciones: (a) el tipo de pregunta de investigación que se busca responder, (b) el control que tiene el investigador sobre los acontecimientos que estudia, y (c) la “edad del problema”, es decir, si el problema es un asunto contemporáneo o un asunto histórico. Para este autor los casos son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo “cómo” o “por qué”, cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo.

El tema de investigación propuesto sobre “Las TIC en los créditos al consumo: el caso de la adaptación de una empresa financiera marplatense a la nueva economía” cumple con estas condiciones, pero fundamentalmente es un tema contemporáneo ya que justamente la nueva economía aparece con la globalización, generando nuevas formas de competencia y avances de las tecnologías que desarrollan nuevas formas de llevar a cabo la actividad empresarial. Justamente nuestra unidad de análisis, en los últimos años, ha modificado sus estrategias comerciales implementando un modelo e-business.

Se utilizarán fuentes de información secundaria y bibliografía especializada tanto en la nueva economía informacional, créditos de consumo y economía en general. El fin de la misma será la de recolectar información para generar un breve panorama acerca del sector estudiado. La bibliografía de investigación será utilizada para delinear y definir los pasos de la investigación exploratoria.

También se utilizarán fuentes información primaria a través de entrevistas en profundidad a personas que cumplan un rol clave dentro de la organización y que participen en la toma de decisiones estratégicas. Las mismas se realizarán en su ámbito laboral. El tamaño de muestra o la cantidad de entrevistas a realizar será hasta llegar a la saturación. Este es el punto en el cual se ha escuchado ya una cierta diversidad de ideas y con cada entrevista u observación adicional no aparecen ya otros elementos. Según Salgado (2011), lo decisivo no es el tamaño de la muestra, sino la riqueza de los datos provistos por los participantes, y las habilidades de observación y análisis del investigador.

Por último, se utilizará información cuantitativa como estados de resultados, informes de gestión, cuadros de ventas por productos, etc. Todos los datos se recolectarán con la finalidad de analizarlos y comprenderlos para responder a nuestra pregunta de investigación. La validez de esta investigación estará dada por la multiplicidad de fuentes analizadas a través de datos primarios, secundarios y distintos enfoques teóricos, que permitan su triangulación.

El uso de métodos mixtos mejora la fiabilidad de los resultados ya que favorece la triangulación de datos (cuantitativos y cualitativos) y permite captar las características particulares del sector (Baltar, Gentile, 2014).

4. La Empresa

En este apartado se analizará una pyme argentina del rubro financiero. La misma, en los últimos años, ha desarrollado un perfil innovador a través de la utilización de nuevas tecnologías, sobre todo las de la información y comunicación (TIC).

La actividad principal de la misma es otorgar créditos orientados al consumo dentro del sistema “no bancario”. Este sistema abarca a compañías financieras no enmarcadas en la Ley de Entidades Financieras, como es el caso de Cooperativas, Mutuales, Sociedades Anónimas y de Responsabilidad Limitada que tienen actividad financiera en lo relativo al consumo, así como también Emisores de Tarjetas de Crédito no bancarias, retailers o casas comerciales, que a través de sus medios de pago propios o sus sistemas de crédito otorgan financiamiento a sus clientes o venden artículos en forma financiada.

Cuadro 3: Datos de la empresa analizada

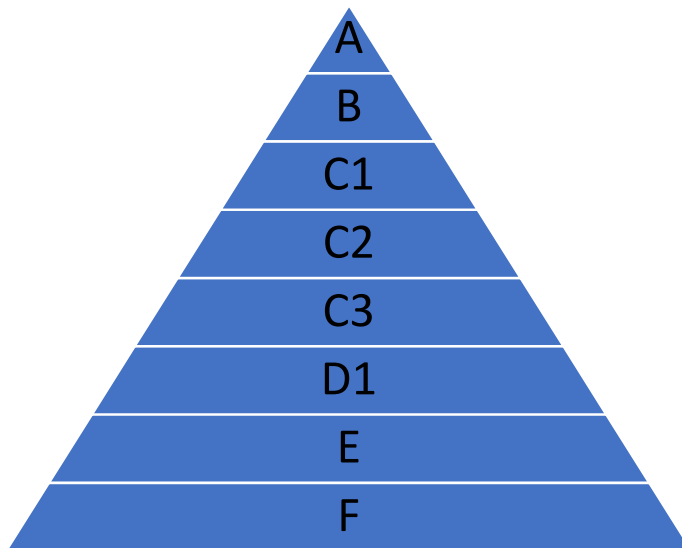
Razón social	Red de Préstamos
Tipo de organización	Sociedad anónima
Nombre fantasía	Prestanet
Actividad principal	Otorgamiento de préstamos al consumo
Inicio de actividades	Febrero de 2005
Cantidad de accionistas	5
Cantidad de empleados	10
Región donde opera	Provincia de Buenos Aires

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa.

4.1 Los comienzos

La empresa surge a partir de la existencia de una oportunidad de negocio vinculada a la financiación del consumo. Argentina había salido de la crisis del 2001 y en esos años de recuperación económica el consumo cumplía un rol clave. A diferencia de años anteriores a la crisis, ya no sólo eran sujetos de crédito las clases con mayor nivel de ingresos ubicadas en la cúspide de la pirámide (A, B, C1). Se comenzaron a incorporar al sistema financiero las clases media - media y media – baja.

Figura 3: Pirámide de clases sociales



Fuente: Elaboracion propia en base a P&P, 2012

- ABC1: Clase Alta Media-Alta
- C2: Clase Media-Media
- C3: Clase Media-Baja
- D1: Clase Baja-Superior
- E: Clase Baja-Baja
- F: Clase Baja-Inferior

El primer local abrió las puertas en el año 2005 en la ciudad de Mar del Plata. En esta instancia, la empresa sólo daba créditos personales en efectivo de libre disponibilidad y posteriormente el individuo decidía de qué forma consumía los fondos de ese préstamo. Para poder analizar la solicitud del crédito la empresa pedía ciertos requisitos: DNI, último recibo de haberes, servicio o impuesto y un teléfono personal.

A continuación, se describirán las condiciones que debía poseer el cliente.

- DNI: Se solicita para determinar la identidad el cliente. Del mismo también se puede visualizar la nacionalidad y edad del mismo. Estos datos son volcados al contrato de crédito.

- Recibo de haberes: El mismo permite establecer el ingreso del solicitante, su antigüedad laboral y datos del empleador. A través del mismo se puede calcular la capacidad de pago de las cuotas, estableciendo un máximo de relación cuota ingreso (RCI).
- Servicio o Impuesto: Permite identificar donde reside el deudor. Es de gran importancia para poder realizar gestiones de cobranza a través de notificaciones en el domicilio.
- Teléfono: Al dar un crédito, la entidad prestamista establece un vínculo con el deudor por un determinado período de tiempo. El deudor debe concurrir todos los meses a un centro de pago a abonar la cuota. Muchas veces es necesario contactarse con el deudor para que abone la misma. Mayormente las gestiones de cobranza en sus etapas tempranas, intermedias y tardías se hacen a través de contactos telefónicos. También se utilizan en campañas de fidelización y ventas, para renovar o ampliar los límites de crédito.

Por último y conjuntamente con toda la información recolectada, el departamento de riesgo analiza el historial crediticio del solicitante. Para que la solicitud de crédito prospere, es necesario que el cliente haya tenido buen cumplimiento de pago en el último año. Esta información se obtiene de las centrales de riesgo donde distintas entidades informan sus carteras en estado de morosidad o incobrabilidad. Entre las más conocidas a nivel nacional se encuentran: Veraz, Nosis y Fidelitas.

Durante el año 2006 y 2007 la empresa abre tres sucursales en las localidades de Miramar, Balcarce y una segunda en Mar del Plata. Paralelamente consigue firmar convenios con municipalidades, entre ellas las de General Alvarado y General Pueyrredon con sus distintos entes descentralizados (Emder, Enosur y Emvial), para otorgar préstamos personales y deducir de sus haberes el valor de la cuota. Bajo esta operatoria, que también se conoce como “código de descuento”, ya no se analiza la capacidad de pago del solicitante debido a que el medio de pago es compulsivo, permitiendo minimizar el riesgo crediticio.

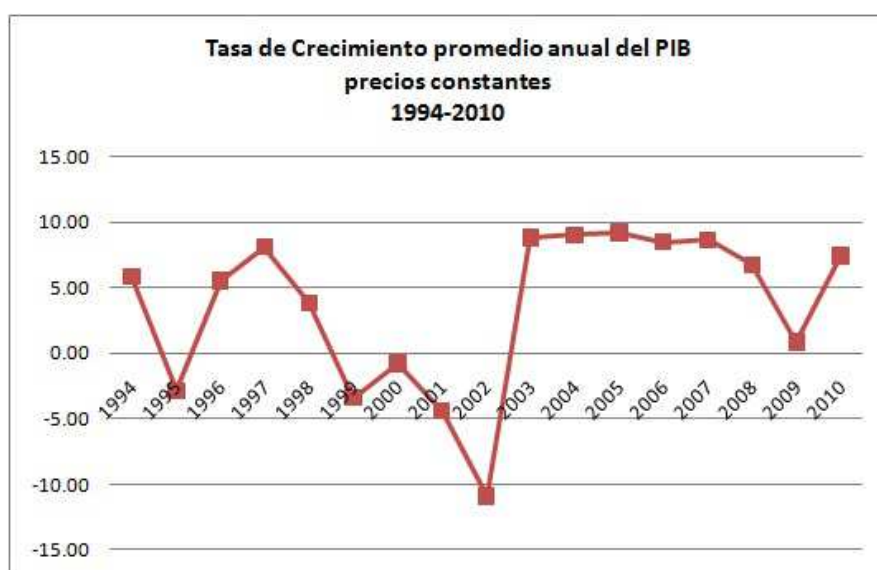
Para financiar esta expansión la empresa decide tomar deuda a través de bancos mayoristas, cediendo en garantía los derechos de cobranza de las cuotas de los préstamos originados. También se utilizó la modalidad de vender directamente la

cartera de créditos a otras entidades acreedoras. Esta última forma es similar a la de un fideicomiso financiero, pero carece de oferta pública y el análisis y calificación de la cartera es realizado directamente por el comprador de la misma.

4.2 Cambio de modelo de negocio

A partir de la crisis financiera internacional se produce una importante desaceleración del crecimiento de la economía doméstica. Argentina venía creciendo desde el 2003 a una tasa promedio del 7,6% y durante el 2009 solo creció al 0.9% (Sierra, 2011). Ver Gráfico 1.

Gráfico 1: Tasa de crecimiento promedio anual del PIB



Fuente: Extraído de Sierra, 2011

Argentina comenzó a recibir el impacto de la crisis. Lo primero fue una fuerte salida de capitales, que obligó en octubre del 2008 al BCRA a vender 3.478 millones de dólares, la mayor venta desde la crisis del 2002. Luego comenzó a tener un rápido deterioro del déficit fiscal como consecuencia de la contracción del nivel de actividad y menores exportaciones, seguida de una pérdida de competitividad (Sierra, 2011). Paralelamente hubo un aumento de la demanda de dólares que el Gobierno resolvió mediante el drenaje de reservas, suba de tasas de interés y una gradual devaluación del peso, lo que comenzó a agravar aún más la situación inflacionaria.

Ante este nuevo contexto económico, con menor nivel de actividad, tasas de interés e inflación más elevadas, había que revisar el modelo de negocio. Los puntos

de venta y sucursales no vendían la cantidad de préstamos proyectados y soportaban crecientes aumentos de los costos directos. La empresa comienza a evaluar nuevos canales de comercialización, los cuales sólo podían funcionar a través del uso intensivo de las TIC.

Durante el año 2009 se decide producir un sistema de gestión de préstamos para financiar ventas en comercios. El mismo se desarrolla conjuntamente con una empresa de diseño web y la empresa Veraz. Este sistema permite dar de alta préstamos en forma prácticamente automática. Casi todos los procesos dejan de ser manuales, con menor trabajo para un operador o calificador de créditos, lo que le da dinamismo y velocidad a la operatoria de ventas a crédito, conjuntamente con un ahorro de costos asociados. Gracias a este sistema se hacen posibles acuerdos comerciales con casas de venta de electrodomésticos, motos, turismo e indumentaria deportiva, entre otras. La empresa ya no sólo vende créditos personales con libre disponibilidad de los fondos, sino que comienza a financiar consumos con fines específicos, creando un nuevo canal de ventas.

Este nuevo sistema informático utiliza un servicio web (web service). Es una tecnología que utiliza un conjunto de protocolos y estándares que sirven para intercambiar datos entre aplicaciones. Distintos softwares desarrollados en lenguajes de programación diferentes y ejecutados sobre cualquier plataforma, pueden utilizar los servicios web para intercambiar datos en redes de ordenadores como Internet. Los servicios web aportan interoperabilidad entre aplicaciones de software independientemente de sus propiedades o de las plataformas sobre las que se instalen y permiten que servicios y software de diferentes compañías ubicadas en diferentes lugares geográficos puedan ser combinados fácilmente para proveer servicios integrados (Machuca, 2009).

Imagen 1: Características del sistema para comercios

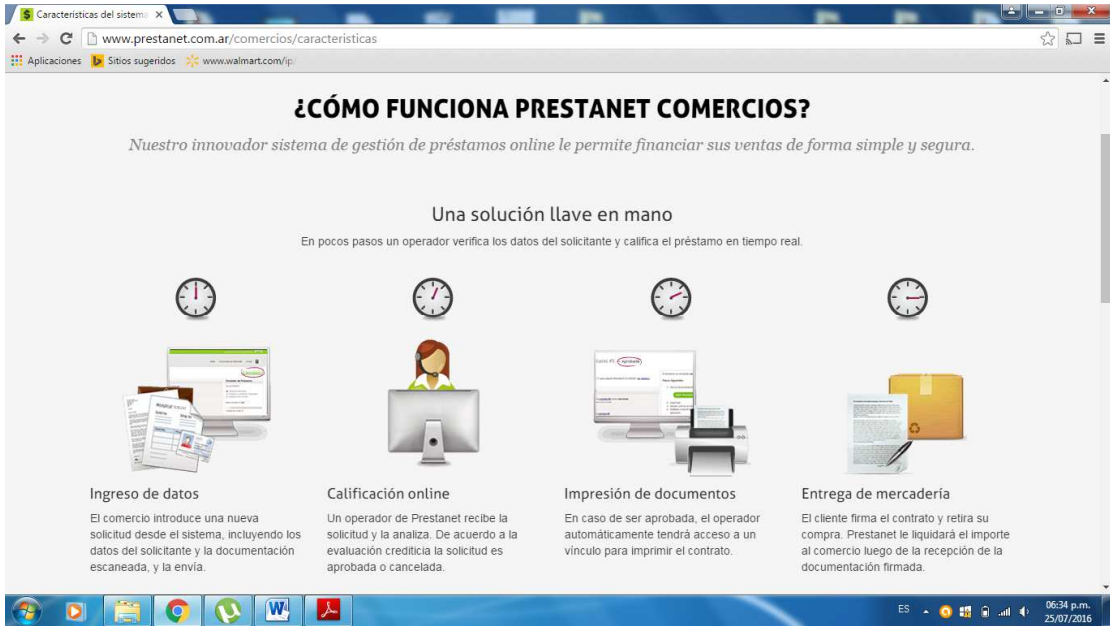
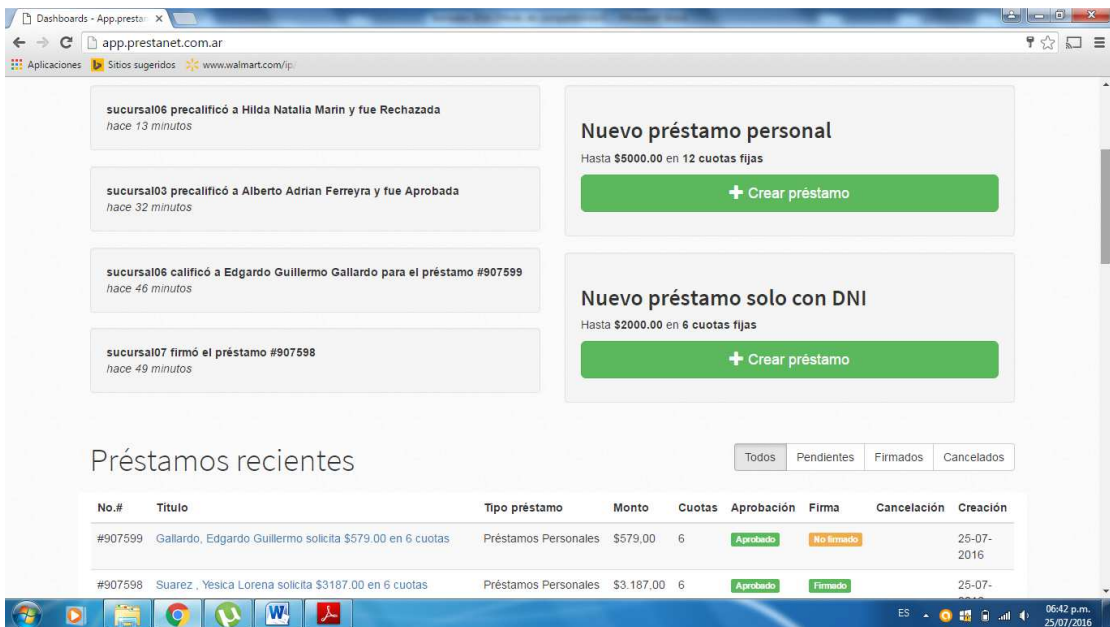


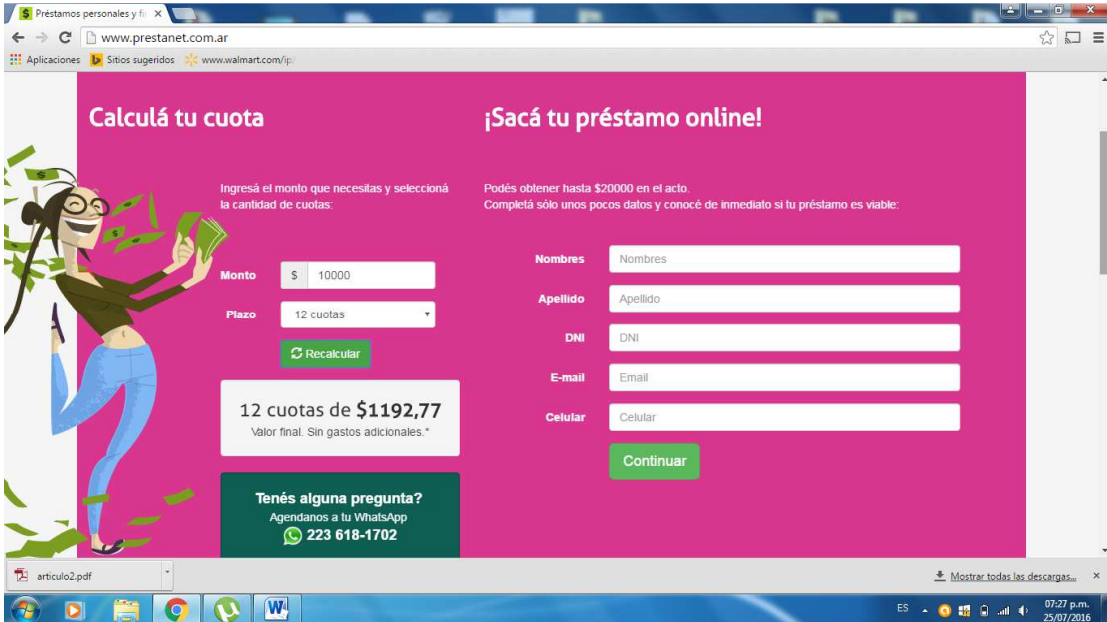
Imagen 2: Interfaz del sistema para comercios



Fuente: Imagen proporcionadas por la empresa

Finalmente, y aprovechando parte del desarrollo realizado para el sistema orientado a comercios, se decide implementar la venta de créditos por internet, pero directamente al consumidor final, lo que ya mencionamos en el marco teórico que se conoce en la literatura como (B2C) business to consumer. Paralelamente y para poder promocionar la venta de créditos por internet, se implementaron distintas campañas de marketing digital a través del uso de sitios web, correo electrónico, aplicaciones web y redes sociales.

Imagen 3: Formulario de solicitud de crédito por internet



The image shows a screenshot of a web browser displaying the Prestanet website. The page is titled "Calculá tu cuota" and "¡Sacá tu préstamo online!". It features a form for calculating a loan quota and a registration form. The form includes fields for "Monto" (Amount) set to \$ 10000, "Plazo" (Term) set to 12 cuotas, and a "Recalcular" button. Below this, it displays "12 cuotas de \$1192,77" and "Valor final. Sin gastos adicionales.*". To the right, there is a registration form with fields for "Nombres", "Apellido", "DNI", "E-mail", and "Celular", followed by a "Continuar" button. A green box at the bottom left says "Tenés alguna pregunta? Agendanos a tu WhatsApp 223 618-1702". The browser's address bar shows "www.prestanet.com.ar".

Fuente: Imagen proporcionadas por la empresa

Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (C.A.C.E, 2016), el dispositivo electrónico con mayor crecimiento y más utilizado por los argentinos en el 2015 ha sido el smartphone. En la actualidad, la empresa se encuentra adaptando sus plataformas y desarrollando nuevas aplicaciones móviles (apps en inglés). Estas, están diseñadas para ser ejecutadas en teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos móviles y que permite al usuario efectuar una tarea concreta de cualquier tipo, como sacar un crédito personal.

4.3 Entorno

4.3.1 Mercado de créditos al consumo

El mercado total de créditos al consumo se encuentra constituido por el sistema bancario tradicional, el cual incluye las entidades financieras reguladas por el BCRA como Bancos, compañías financieras y fideicomisos financieros y por el sistema “no bancario”, mencionado previamente, compuesto por otros participantes que brindan créditos al consumo, como nuestro caso de estudio.

El mercado de créditos al consumo, canalizado a través del sistema bancario tradicional, abarca a los créditos otorgados en forma de préstamos personales como así también a las financiaciones efectuadas a través de las tarjetas de crédito. El sistema bancario es el que mayor participación tiene en el mercado con el 87% del mismo para el año 2014.

Cuadro 4: Stocks en millones de créditos al consumo en Argentina

Año	Bancos y Fideicomisos	No bancarios	% de particip No Bancarios	Total	Variación Interanual
2014	\$ 207.198	\$ 30.800	12,94%	\$ 237.998	29,62%
2013	\$ 158.806	\$ 24.800	13,51%	\$ 183.606	42,00%
2012	\$ 113.801	\$ 15.500	11,99%	\$ 129.301	43,56%
2011	\$ 79.670	\$ 10.400	11,55%	\$ 90.070	32,85%
2010	\$ 59.500	\$ 8.300	12,24%	\$ 67.800	

Fuente: Elaboración propia en base a B.C.R.A y FIRST, 2014

El mercado de créditos al consumo ha crecido durante los últimos 5 años a una tasa nominal promedio del 37%, aunque en el 2014 se observa una desaceleración, creciendo sólo al 29,62%(Cuadro 4). Este último valor es casi neutro en términos reales ya que es similar a la inflación promedio estimada por consultoras privadas. Para Barbero (2015), “hubo una disminución de la oferta, principalmente en bancos y compañías financieras que estuvieron signados por la precaución. Los bancos se pusieron más restrictivos con los requisitos y parámetros para otorgar créditos, quizás porque hubo una situación económica un poco más ajustada que en otros años”.

Con respecto a la participación en el mercado se puede deducir que en el año 2010 el stock de créditos canalizado por el sistema no bancario representaba un 12,24% del total de mercado, participación que no ha sufrido cambios importantes en estos últimos años (Cuadro 4).

Desde el lado de la demanda, justamente este tipo de financiaciones son requeridas por los consumidores para ser destinadas a adquirir bienes y servicios. Un contexto inflacionario, como el de los últimos años en la Argentina, estimula la demanda de financiamiento al consumo. Por ejemplo, muchas familias que quieren comprar un producto, terminan anticipando la adquisición con crédito porque pocas alternativas de ahorro le aseguran que cuando pase ese plazo van a poder comprar el bien en cuestión.

4.3.2 Comercio electrónico en la Argentina

El uso de Internet en Argentina es muy elevado, alcanzando al 75% de la población durante el 2014, no obstante, la conexión en el hogar es más limitada y alcanza a 5 de cada 10 hogares, lo cual todavía da cuenta de la importancia de la conexión fuera del hogar (Donaldson y Suarez, 2015).

Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (C.A.C.E, 2015), el número de compradores online en la Argentina ascendió al 49,33% en el 2014, con un nivel de penetración mayor en la franja etaria de 18-24 años, alcanzando el 37%, mientras que la población de 25-34 años congrega el 35%. También se observó que en estos últimos años creció el número de personas mayores a 40 años interesadas en aprender a usar las nuevas tecnologías y hacer compras online.

Para Sambucetti (2015), "El comercio de la web viene creciendo de la mano de más compradores que lo hacen en mayor cantidad año a año. Cada vez se incorporan nuevos compradores. Pasa un poco lo que sucede en los bancos con el home banking. Esto no es sólo un esfuerzo desde la demanda sino también desde la oferta. Los bancos han hecho muy buen trabajo en educar a los clientes a usar las plataformas online por productividad, eficiencia, tiempo, y eso repercutió en el mundo de la industria en general".

Puntualmente para los créditos, internet está incidiendo en los mecanismos de acceder al dinero. Como es natural, al principio surgen emprendimientos que replican los modelos de negocios tradicionales, pero con el tiempo van apareciendo nuevos modelos de negocios, más adaptados para la comunidad virtual. En Argentina, ya hay varios casos de compañías incipientes conocidas como startups en inglés, que están modificando las formas de pedir un préstamo.

El desarrollo de los canales de venta online de los bancos no ha ido al mismo ritmo que los avances para otros productos y servicios. Salvo algunas excepciones, la

experiencia del usuario dentro de los sitios de los bancos se siente anticuada al momento de solicitar un préstamo. La forma de captar nuevos clientes que deseen obtener un crédito o conseguir una tarjeta de crédito suele transformarse en un trámite extenso. Todavía la experiencia que ofrecen los bancos es una réplica digital de la misma experiencia que dan en cualquiera de sus puntos de venta o sucursales. Varias empresas han aprovechado el rezago de los bancos en esta materia, y han comenzado a ofrecer servicios financieros a través de internet. Tal es el caso de Crediclick o Afluente, entre las más conocidas en el mercado argentino. Estos tipos de emprendimientos aprovechan el lenguaje de internet y le aportan valor al usuario al permitirle conocer de antemano costos, características y requisitos de los productos. Sin embargo, estos ejemplos continúan trabajando con actores tradicionales del mercado de financiamiento.

A nivel mundial ya hay un concepto que se llama “mobile first”, que significa el móvil primero, en inglés. Las empresas que ofrecen sus productos y servicios en internet están diseñando su interfaz pensando en los usuarios que usan primero el teléfono móvil para consultar y luego la computadora. Como ya mencionamos, los teléfonos inteligentes han tenido una gran penetración en el mercado argentino, siendo el dispositivo más utilizado, pero todavía las PC siguen siendo el dispositivo más elegido para realizar la compra online. A futuro se espera un crecimiento del comercio a través del m-commerce, es decir todo el proceso de compra del producto o servicio realizado desde el Smartphone.

5 Resultados

5.1 Fase Cualitativa

A continuación, se realizará el análisis de la matriz de datos. La misma se construyó a partir de las entrevistas realizadas a cuatro miembros de la empresa. Los mismos fueron:

- Marcos, 38 años, Licenciado en Economía, Responsable del área de ventas.
- Jorge, 31 años, Licenciado en Administración de Empresas, Accionista.
- Alejandro, 47 años, Contador Público, Responsable del área administrativa.
- Juan, 51 años, Analista de Sistemas, Accionista

➤ Particularidades del mercado

Para entender la decisión que llevó al cambio de modelo de negocio es importante saber algunas características particulares del mercado de créditos al consumo. Para uno de los integrantes, que es socio fundador de la empresa, el mercado de créditos tiene un importante grado de competencia.

“El mercado es altamente competitivo. En los últimos años muchos bancos y entidades financieras se volcaron al negocio de financiar consumos” (Juan)

Otro integrante de la organización, también coincide con que el mercado posee una alta competencia y por el tipo de producto que se comercializa no existe una diferenciación de producto.

“...es un mercado si se quiere trillado donde más o menos se vende un producto homogéneo, como puede ser un crédito personal...” (Marcos)

Otro aspecto importante es la formación de precios. Para el responsable del área de ventas la tasa de interés está establecida por el mercado.

“...Nosotros cuando entramos al mercado, entramos como una empresa, si se quiere, tomadora de precios...” (Marcos)

En consecuencia, sus integrantes al momento de analizar las distintas alternativas para aumentar la rentabilidad de la empresa se encontraron con que el

incremento de los ingresos a través de un aumento en la cantidad o volumen de negocio era la única opción viable.

➤ Cambio de modelo de negocio

Del lado de los costos, el proceso inflacionario de los últimos años en la Argentina, generó un aumento de los mismos y una pérdida de rentabilidad.

“...lo que más ha afectado a la empresa ha sido el proceso inflacionario que ha sufrido el país a lo largo de estos últimos ocho años...” (Jorge)

“Una variable exógena al modelo de negocio que estábamos trabajando, impactó de una manera importante en nuestros costos...” (Marcos)

Todos los entrevistados coinciden que los costos más representativos son los costos asociados a la comercialización, por ejemplo, los gastos en personal, alquileres, etc.

“Sabemos que tenemos una erogación importante en lo que es recursos humanos, la parte de personal, después tenemos alquileres...” (Marcos)

“...el tema de costos internos, costos fijos, en cuanto a sueldos y estructura, que la empresa de esta forma al trabajar vía internet se ahorraría muchos de esos costos...” (Jorge)

“No teníamos volumen de negocio o escala para competir de igual a igual con los grandes jugadores” (Juan)

Entonces se decide por una reestructuración, pasando de un modelo de negocio tradicional a un nuevo modelo de negocio intensivo en el uso de las tecnologías de la comunicación e información que permita optimizar todos los procesos y de esta manera vender más cantidad de préstamos con el menor costo posible.

Este proceso va en concordancia con lo planteado en nuestro marco teórico donde planteamos que la nueva economía está afectando seriamente las estructuras organizativas y comerciales de las empresas, forzando el replanteo de muchos procesos de las empresas y presionando en la búsqueda de productos y servicios totalmente nuevos. Se están modificando muchos modelos de negocios que fueron exitosos por varios años, pero que en la actualidad se ven obligados a adaptarse.

➤ Desarrollo de canal B2B

La empresa comienza a vender créditos a través de comercios gracias al desarrollo de un sistema de financiación de ventas y se comienza a abandonar el de puntos de venta propios. Se realizan acuerdos de cooperación empresarial con distintas empresas comerciales.

“Somos una financiera "especial". Le ponemos mucho énfasis en lo tecnológico. Entendimos que la única manera de financiar consumos por este canal es desarrollando una aplicación que le dé dinamismo y velocidad a la operatoria con créditos” (Juan)

“Si uno tiene que abrir una sucursal estamos hablando de un alquiler, de dos sueldos como mínimo, de cargas sociales y... Y de esta forma, lo que vos... Si podés trabajar en sinergia con alguna otra compañía” (Jorge)

El sistema de comercios les permite vender créditos a través de cualquier cadena comercial o retail. También logran automatizar toda la calificación del préstamo ahorrando costos administrativos.

“...el sistema está desarrollado para que sea automática la aprobación, lo que le da un nivel de agilidad impresionante e importante porque no necesita de un back office...” (Marcos)

“...tuvimos nuestras idas y vueltas, con algunos comercios nos fue mejor con otros no tanto. Pero bueno, fue todo un aprendizaje, a ver, hubo errores, hubo cosas buenas ...se fue mejorando y hoy directamente el sistema califica solo y no lo califica una persona...” (Alejandro)

A través del sistema de comercios se logra una red de conexión con otras empresas. Para Volpentesta (2014), estas redes informáticas también afectan la productividad de las empresas al facilitar la conexión entre ellas creando sistemas interorganizacionales a través de novedosos mecanismos de coordinación que operan como sustitutivos o complementarios a los de los canales tradicionales de vinculación empresarial. Para Aguila Obra, Padilla Meléndez, Serarols Tarrés y Veciana Vergés (2001) los efectos de las redes electrónicas devinculación empresa-empresa (B2B) y empresa-cliente (B2C) generan situaciones que impactan directamente en la productividad de las empresas.

➤ Desarrollo del canal B2C a través de Internet

El aumento de la conectividad de la población y la penetración de internet en los hogares comienza a generar una oportunidad de negocio. Por otro lado, la empresa ya había tenido una experiencia previa en la aplicación de las TIC en su plan de negocios.

“Había que buscar un nicho de mercado que no sea tan competitivo. Vimos una oportunidad en la venta de créditos a través de internet” (Juan)

“Ya teníamos gran parte del desarrollo amortizado en el sistema a través de comercios. Con algunos retoques podíamos lanzar la venta de créditos directamente al consumidor “. (Juan)

“Bueno, fundamental es tratar de reconocer e insertarse en el mercado y saber que internet va teniendo y tiene una presencia cada vez más importante en los hogares y en la vida cotidiana de las personas”. (Marcos)

Varios de los entrevistados sostienen que vender un crédito por internet implica hacerlo sin un punto de venta propio y vencer ciertas barreras geográficas, pero requiere de algunas estrategias particulares. Desde la realización de un sitio web hasta la promoción del mismo a través de distintos medios digitales y redes sociales.

“Lo podés hacer tranquilamente desde cualquier parte y teniendo la misma llegada o tal vez más llegada que si ponés una sucursal propia en la localidad que vos quieras. Y te permite expandirte con unos costos mucho menores” (Jorge)

“...hoy estamos tratando de, si se quiere, expandir lo que son las barreras geográficas, que es lo que te permite puntualmente internet...” (Marcos)

También argumentan que uno de los puntos clave para el éxito del negocio es la sencillez del trámite para solicitar un crédito por internet, la velocidad de respuesta y la seguridad que brinda el sitio web.

“Está armada la herramienta para que sea accesible a todo el mundo que tenga un acceso a internet, ya sea de un teléfono móvil, smartphone, donde sea...” (Marcos)

“Tratamos de minimizar los tiempos porque hoy la gente con respecto a lo que es el acceso a Internet, trata de, si bien digitalizarse, de utilizar el menor tiempo posible”. (Marcos)

➤ Oportunidades

A futuro, la empresa quiere seguir innovando y apostando a la utilización las nuevas tecnologías. Si bien los modelos de negocio a través de las TIC están operativos desde hace unos años y en pleno crecimiento, se observa excelentes perspectivas de cara al futuro. La tecnología móvil está creciendo fuertemente, generando un grado de conectividad impensado hace unos años.

“...tratamos de modernizarnos, actualizarnos, innovar en todos nuestros procesos, ya sean los procesos de aprobación, ya sean los procesos de ventas, tratamos de innovar siempre” (Marcos)

“Creemos que esto recién empieza. Todo lo que sea ventas por internet está dando un gran salto estos últimos años. El mercado financiero es uno de los últimos en innovar y recién ahora se van a empezar a ver grandes cambios y queremos estar en esa sintonía” (Juan)

1.2 Fase Cuantitativa

Al inicio de la investigación se planteó que la incorporación de las TIC permite a la empresa incorporar nuevos canales de comercialización a través de plataformas web, logrando minimizar costos de transacción y mejoras en su rentabilidad.

En esta sección se estimará la rentabilidad de la empresa con centro en el análisis de la rentabilidad económica o de la inversión. La misma es una medida, referida a un determinado período de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. Es considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados.

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos (Sánchez Ballesta, 2002).

El origen de este concepto, también conocido como return on investment (ROI) o return on assets (ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del siglo XX, cuando la Du Pont Compan y comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados. En la cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica o ROI y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos.

$$R.O.I = \frac{\text{Resultado antes de impuesto y cargas financieras}}{\text{Activo promedio}}$$

Se elige este indicador ya que la performance del uso de las TIC debería aumentar los ingresos y/o disminuir los costos asociados a la explotación y de esta manera aumentar el resultado antes de impuestos y cargas financieras (denominador).

Cuadro 5: Ingresos y Gastos operativos

Ingresos	2011	2012	2013	2014
Devengamiento de intereses	2.771.497	4.448.524	5.797.082	6.615.872
Gastos de otorgamiento	380.114	431.324	560.275	834.319
Incobrables	-147.869	-200.054	-226.968	-137.768
Total	3.003.742	4.679.794	6.130.389	7.312.423

Gastos	2011	2012	2013	2014
Administrativos	298.383	348.833	424.611	522.680
Comerciales	1.656.574	2.327.654	2.578.233	3.172.660
Total	1.954.957	2.676.487	3.002.844	3.695.340

Resultado antes de imp. e int.	1.048.785	2.003.307	3.127.545	3.617.083
---------------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa

Del lado de los ingresos, la principal fuente de generación es el devengamiento de intereses. Los gastos de otorgamiento se generan al momento de dar de alta un nuevo préstamo y la incobrabilidad debido a las cuotas no cobradas después de agotar todas las gestiones de cobranzas.

Con respecto a los gastos, ya sean de comercialización o administración, los más representativos son los salarios y cargas sociales. La empresa cuenta con personal de ventas, cobranzas, riesgo crediticio, contaduría y administración.

La empresa se encuentra en un sendero de crecimiento ya que su resultado antes de impuesto a las ganancias y pago de intereses aumentó un 344% en términos nominales en cuatro años. Teniendo en cuenta la inflación del periodo analizado, dicho crecimiento en términos reales ha sido del 52.86%

Cuadro 6: Resultados expresados a valores constantes

	2011	2012	2013	2014
IPC San Luis (1)	346,17	425,81	561,83	780,99
Deflactor	100	123,01	162,3	225,61
Resultado (2)	1.048.785	1.628.625	1.927.028	1.603.254

(1) Índice de precio al consumidor Prov. San Luis

(2) Resultado antes de impuestos e intereses expresado en precios constantes

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa y DPEyC prov. San Luis.

Cuadro 7: Activo promedio

Activo Promedio	2011	2012	2013	2014
Total	6.067.113	9.093.371	11.529.235	13.669.103

Fuente: Elaboración propia con datos aportados por la empresa

Prácticamente la totalidad del activo de la empresa está compuesto por la cartera de préstamos, ya que hay una baja inversión en bienes de uso. El importe expuesto en el Cuadro 7 es el promedio del activo al principio y final de cada ejercicio económico. Este se usa para calcular los ratios de rentabilidad debido a que los ingresos y gastos se originan a lo largo de dicho periodo.

Cuadro 8: Ratios de rentabilidad

Ratios	2011	2012	2013	2014
ROI	17,29%	22,03%	27,13%	26,46%
Margen	34,92%	42,81%	51,02%	49,46%
Rotación	49,51%	51,46%	53,17%	53,50%

Fuente: Elaboración propia en base a datos aportados por la empresa

La rentabilidad del activo o inversión aumentó del 17,29% al 26.46%, producto de una mejora en el uso de los recursos. Es decir, con un determinado nivel de inversión la empresa pudo generar mayores resultados económicos.

La rentabilidad económica, como cociente entre un resultado y la inversión, puede descomponerse, multiplicando numerador y denominador por las ventas o ingresos; y permiten profundizar el análisis separando el margen de beneficio sobre ventas y rotación de activos.

$$ROI = Margen \times Rotacion$$

$$\text{Margen} = \frac{\text{Resultado antes de impuesto y cargas financieras}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rotacion} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Promedio}}$$

La rotación del activo mide el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida. En el caso de una compañía financiera, su principal activo es la cartera de créditos y las ventas son los ingresos provenientes del devengamiento de intereses y gastos de otorgamiento. Este es dado por el mercado, ya que el mismo es tomador de precios y es el costo financiero que se le cobra a los clientes. Este indicador tuvo una leve alza en los últimos años ascendiendo hasta el 53.50%, siguiendo la tendencia alcista de las tasas de interés del mercado de los últimos años.

El margen mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida. El margen de explotación se puede definir como el cociente entre el resultado antes de impuesto a las ganancias e intereses y las ventas. El mismo ha aumentado considerablemente del 34.92% al 49.46% y es el que explica en mayor medida el aumento de la rentabilidad económica de la empresa. Es decir, la empresa ha logrado, por un lado, obtener mayores ingresos y, por otro lado, minimizar los costos asociados gracias a la aplicación de las TIC que permitieron desarrollar nuevos canales de comercialización como la venta de créditos a través de internet, la financiación de productos y servicio a través de comercios adheridos y optimizar los principales procesos operativos como la gestión de cobranza y el riesgo crediticio.

6 Conclusiones

El principal objetivo del presente trabajo fue analizar el nuevo modelo de negocio desarrollado por la empresa y la dinámica de crecimiento a través del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC).

La evidencia empírica recolectada en el estudio, tanto en su fase cualitativa como cuantitativa, contrasta con éxito la proposición preliminar planteada en este trabajo. La empresa objeto de estudio decidió incorporar nuevas tecnologías para desarrollar dos nuevos canales de venta. Tanto los préstamos por internet como el nuevo canal a través de comercios adheridos permitieron generar nuevas fuentes de ingresos, optimizar recursos, ahorrar costos y aumentar la rentabilidad económica.

El marco teórico desarrollado en esta investigación también formaliza la evidencia empírica obtenida. Para Reynolds (2001), internet impone una nueva óptica en lo relativo a la disminución de los costos de transacción. También otros autores como Steinfield, Kraut y Plummer (1997), manifiestan que “el uso de redes, como Internet, para la realización de actividades económicas puede reducir los costos de transacción” y para autores más contemporáneos como Palacios (2012), los avances de la tecnología exigen a las empresas adaptarse a un nuevo contexto no sólo para maximizar beneficios sino para poder sobrevivir.

Más allá del sector en el que se desenvuelve la empresa objeto de estudio, se presenta un cambio en la forma de llevar la actividad empresarial. Los consumidores se han vuelto más sofisticados y han alterado sus hábitos adaptándose a las nuevas tecnologías. Se están produciendo constantes cambios donde el nivel de conectividad de la población ha crecido notablemente a través de diversos dispositivos, generando modificaciones en cómo se relacionan la oferta con la demanda de productos y servicios.

El comercio electrónico en la Argentina ha crecido más del 70% en el año 2016, liderado por sectores como el turismo, indumentaria, electrónica, herramientas, materiales para la construcción, artículos para el hogar, accesorios para el auto y espectáculos. Para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (C.A.C.E, 2016), las mejoras en la infraestructura logística, modernización de los sistemas, desarrollo del m-commerce, junto a los medios y formas de pago ofrecidos emergen como los principales aceleradores para el desarrollo del e-commerce.

Para muchos especialistas se está hablando de una Segunda Revolución de e-commerce tanto a nivel local como internacional donde la maduración y desarrollo de las herramientas de compra y venta por Internet apuntan a una fusión total con el comercio tradicional. La transformación digital no necesariamente consiste en introducir nuevas herramientas tecnológicas, sino que supone transformar el negocio tradicional para adaptarlo al nuevo entorno.

Esta tendencia es llamada por algunos especialistas como omnicommerce, que es básicamente, la posibilidad de poder comprar cualquier cosa, desde cualquier dispositivo y en cualquier momento.

A partir de las conclusiones precedentes, se pueden abrir distintas líneas de investigación e interrogantes para futuras investigaciones. La nueva economía digital ofrece una serie de oportunidades, pero también amenazas para las empresas nunca vistas en el pasado. La digitalización puede ayudar a diversificar empresas, mejorar la toma de decisiones y acelerar la creación y desarrollo de nuevos productos y servicios y canales de comercialización.

¿Estamos ante una nueva revolución industrial?

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez (2013), “**El Crédito al Consumo en España**” Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.
- Argandoña (2001), “**La nueva economía y crecimiento económico**” Documento de investigación nº 437, Universidad Nacional de Navarra.
- Barros (2003), “**Modelos de negocio en Internet**” Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Begoña García (2005), “**Tipos de Nuevas Organizaciones**”(en línea)<http://www.dit.upm.es/~fsaez/blogs/netosfera/wp-content/blogs.dir/154/files/4-tipos-de-nuevas-organizaciones.pdf> (consultado el 08/04/2016).
- Bonaguro, Vasquez, Garcia, Leal (2007), “**Efectos de las TIC en las nuevas estructuras organizativas: de la gerencia vertical a la empresa horizontal**”Universidad Fermin Toro, Barquisimeto
- BSLATAM (2016), “**Estudio de Mercado Financiación al Consumo en Argentina**”(en línea) www.bslatam.com (consultado el 08/04/2016)
- CACE Cámara Nacional del Comercio Electrónico (2014), “**Estudio anual del comercio electrónico en argentina, periodo 2014**”, Buenos Aires, Argentina.
- Campos (2002), “**Globalización, sociedad red y competencia. Hacia un nuevo modelo de empresa**”, Revista de Economía Mundial nº7, Universidad Autónoma de Madrid.
- Cereda Gonzalez (2010), “**Rediseño de negocio de productos de crédito para el segmento mype en internet**” Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Del Águila Odra, Melendez, Serarols Tarres, Veciana Bergues (2001), “**La economía digital y su impacto en la empresa: bases teóricas y situación en España**” Boletín económico de ICE Nº 2705, Universidad de Málaga, Girona y Barcelona.
- Delvasto (2006), “**Asimetrías de la información, fallas de mercado crediticio y correctivos institucionales. El papel del estado en la cobertura del mercado crediticio**”, Pontifica Universidad Javeriana, Cali, Colombia
- D`Onofrio (2008) “**Créditos al consumo tras la crisis: El boom del credito finance en la Argentina**”, Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina.
- Fernández Rodríguez (1999), “**Alianzas estratégicas de carácter tecnológico**”, Economía Industrial nº 330, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Madrid.
- FIRST (2014), “**Newsletter de novedades financieras**” nº 121 (en línea) <http://www.firstcfa.com/es/publicaciones-banking> (consultado el 08/04/2016).

- Gimeno (2010), **“La influencia de las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones y su repercusión en las estrategias empresariales: La banca online y su repercusión en las cooperativas de crédito”**, Universitat de Valencia.
- Gómez Jacinto (2008), **“Información Asimétrica: Selección Adversa y Riesgo Moral”**, Actualidad Empresarial N 170
- Goncalves y Sawaya (2007), **“Como financiar a los consumidores de bajos ingresos en América Latina”**, Mc Kinsey y Quartely.
- Lacorte y Fassler (2011), **“Crédito al Consumo en Argentina durante Períodos Normales y de Crisis Económicas”**, Universidad Autónoma de Estado de Puebla.
- Mascareñas (2007), **“Contratos financieros principal-agente”**, Universidad Complutense de Madrid.
- Morales Machuca (2010), **“Estado del Arte: Servicios Web”**, Universidad Nacional de Colombia.
- Ontiveros (2000), **“La nueva economía”**, Revista Claves de la Razón Práctica nº103, UAM.
- Pampillon (2001), **“La nueva economía: análisis, origen y consecuencias. Las amenazas y las oportunidades”**, Universidad San Pablo-CEU.
- Roberto García Esteban (2016), **“La nueva economía digital: cuestión de visión y cintura”** (en línea) <http://aunclidelastic.blogthinkbig.com/nueva-economia-digital/> (consultado el 10/09/2016)
- Salgado Valdivia (2005), **“Evaluación crediticia y sistemas de cobranzas en micro finanzas”**
- Salgado (2011), **“El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias”**, pp. 613-619, Universidad autónoma Metropolitana, Méjico.
- Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002): **“Análisis de Rentabilidad de la empresa”**, (en línea) <http://www.5campus.com/leccion/anarenta> (consultado el 30/08/2016)
- Sánchez, Sandulli (2007), **“Evolución de modelos de negocio en internet: Situación actual en España de la economía digital”**, Universidad Complutense de Madrid.
- Sierra Álvaro (2011), **“Argentina en el marco de la Crisis Mundial”** Fundación Horizonte, Buenos Aires, Argentina.
- Villareal, Landeta (2010), **“El estudio de caso como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internalización”** Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 16, Nº 3, pp. 31-52, Universidad del País Vasco.

- Volpentesta (2016), “**El impacto de las TIC sobre las estructuras organizacionales y el trabajo del hombre en las empresas**”, Revista FACES, año 22, nº 46, pág. 81-94, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Yacuzzi (2006), “**El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación**”, Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina.

ANEXO 1: Guía de entrevistas

Las entrevistas contarán de tres partes.

Dimensiones	Temas
Surgimiento de la empresa	Orígenes Puesta en marcha Etapas de evolución
Características de la empresa	Actividad Principal Tipo de productos que comercializa Volumen de ventas Capital de trabajo empleado Fortalezas y debilidades
Evolución de la empresa	Decisión de cambio Modelo de negocio e-business Impactos sobre costos y rentabilidad Expansión de la empresa Nuevas Oportunidades

DATOS DEL ENTREVISTADO

- Nombre:
- Título / Profesión:
- Cargo en la empresa:

1. Surgimiento de la empresa

- 1.1 ¿Participó en la formación de la empresa? ¿Qué función cumplió en la misma?
- 1.2 ¿Cómo fueron los comienzos?
- 1.3 ¿Considera que su experiencia previa o formación profesional influyó a la hora de crear la empresa?
- 1.4 Antes de armar la empresa, ¿realizó un estudio de mercado, plan de negocios o análisis de proyecto de inversión?
- 1.5 ¿Se plantearon metas de crecimiento o las mismas se fueron dando con el transcurso del tiempo?

1.6 ¿Cómo fueron las distintas etapas que atravesó la empresa?

2. Características de la empresa

2.1 ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?

2.2 ¿Qué productos o servicios comercializa?

2.3 Estos productos o servicios, ¿tienen alguna ventaja competitiva con respecto a los ofrecidos por la competencia?

2.4 ¿Qué canales de comercialización se utilizan para venderlos? ¿Cuál es el canal más representativo? ¿Por qué?

2.5 ¿Qué volumen de préstamos venden actualmente?

2.6 ¿Cómo se financian los mismos?

2.7 ¿Cómo obtiene información del mercado y de sus competidores?

2.8 ¿Qué los diferencia de sus competidores? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?

3. Evolución de la empresa

3.1 ¿Cuándo decide cambiar el modelo de negocio? ¿Por qué?

3.2 ¿Cómo surgió la idea de aplicar las TIC en los canales de comercialización?

3.3 ¿Cómo fue el desarrollo de los sistemas que permitieron implementar estos nuevos canales nuevos?

3.4 ¿Cómo fue el proceso de adaptación de la empresa? ¿Qué tipo de capacitación recibió el personal involucrado?

3.5 ¿Cuál es el desempeño de estos nuevos canales? ¿Se llegó a nuevos mercados?

3.6 ¿Cómo fue el impacto en la estructura de costos e ingresos?

3.7 ¿Cómo se proyecta la empresa a mediano y corto plazo?

3.8 ¿Tienen pensado seguir creciendo en nuevos mercados a través de la utilización de las TIC? ¿Existen nuevas oportunidades?

3.9 ¿Tiene pensado emprender otro tipo de empresa o negocio en base a la experiencia adquirida en este emprendimiento?

3.10 A futuro, ¿ampliaría la participación de la empresa en el mercado?

Anexo 2: Matriz de datos

	Marcos	Jorge	Alejandro	Juan
Algunas características del mercado de crédito de consumo	<ul style="list-style-type: none"> - Nosotros cuando entramos al mercado, entramos como una empresa, si se quiere, tomadora de precios - es un mercado si se quiere trillado donde más o menos se vende un producto homogéneo, como puede ser un crédito personal 		<ul style="list-style-type: none"> - el negocio es vender créditos, pero también cobrarlos con lo cual, es sumamente importante de hacer una evaluación correcta de la persona que se acerca a solicitar un crédito 	<ul style="list-style-type: none"> - El mercado es altamente competitivo. En los últimos años muchos bancos y entidades financieras se volcaron al negocio de financiar consumos
	Marcos	Jorge	Alejandro	Juan
Cambio de modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Una variable exógena al modelo de negocio que estábamos trabajando, impactó de una manera importante en nuestros costos e ingresos. - Sabemos que tenemos una erogación importante en lo que es recursos humanos, la parte de personal, después tenemos alquileres. 	<ul style="list-style-type: none"> - lo que más ha afectado a la empresa ha sido el proceso inflacionario que ha sufrido el país a lo largo de estos últimos ocho años - el tema de costos internos, costos fijos, en cuanto a sueldos y estructura, que la empresa de esta forma al trabajar vía internet se ahorraría muchos de esos costos. 	<ul style="list-style-type: none"> - la depreciación de la moneda y...bueno, la única que queda es tratar de ajustar por cantidad. Y esa es la parte difícil de conseguir propuestas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - No teníamos volumen de negocio o escala para competir de igual a igual con los grandes jugadores. - Había que buscar un nicho de mercado que no sea tan competitivo. Vimos una oportunidad en la venta de créditos a través de internet.

	- Bueno, fundamental es tratar de reconocer e insertarse en el mercado y saber que internet va teniendo y tiene una presencia cada vez más importante en los hogares y en la vida cotidiana de las personas.	- Y a su vez es un tema de lo que se está viniendo hoy en el mundo. O sea, el mundo hoy demanda estar atento a las nuevas tecnologías, a las redes sociales, aggiornar un poco el producto		
	Marcos	Jorge	Alejandro	Juan
Desarrollo del canal B2B	- el sistema está desarrollado para que sea automática la aprobación, lo que le da un nivel de agilidad impresionante e importante porque no necesita de un back office	- Si uno tiene que abrir una sucursal estamos hablando de un alquiler, de dos sueldos como mínimo, de cargas sociales y... Y de esta forma, lo que vos... Si podés trabajar en sinergia con alguna otra compañía.	- tuvimos nuestras idas y vueltas, con algunos comercios nos fue mejor con otros no tanto. Pero bueno, fue todo un aprendizaje, a ver, hubo errores, hubo cosas buenas y hasta que yo sé... Se fue mejorando y... Hasta el día de hoy que directamente converse que técnicamente el sistema solo califique y no lo califique una persona	- Somos una financiera "especial". Le ponemos mucho énfasis en lo tecnológico. Entendimos que la única manera de financiar consumos por este canal es desarrollando una aplicación que le de dinamismo y velocidad a la operatoria con créditos.

	<p>- Tratamos de aggiornarnos, de actualizarnos, de insertar tecnología en nuestros procesos. Porque ese creemos que es el camino y vamos apuntando a eso.</p> <p>- Está armada la herramienta para que sea accesible a todo el mundo que tenga un acceso a internet, ya sea de un teléfono móvil, Smartphone, donde sea</p>	<p>- el cliente por ahí tiene que comprar un par de producto y no tiene el dinero o no tiene tarjeta de crédito y de esta forma lo que puede hacer es a través de la empresa, hicimos convenios con varios retails</p> <p>- Con la tecnología que hay y con el desarrollo del sistema, lo fuimos mejorando, lo fuimos agilizando, y los comercios mismos ya validan a través de un sistema de scoring pre-establecido por la empresa</p>	<p>- Es inclusive mejor que tener un local de la calle, donde aprovechando la tecnología pudimos achicar costos de personal y de... y de estructura.</p>	<p>- Por la experiencia en otros emprendimientos nos dimos cuenta que podíamos desarrollar un nuevo canal en forma más sencilla que otros competidores.</p>
	Marcos	Jorge	Alejandro	Juan
Desarrollo del canal B2C a través de Internet	<p>- hoy estamos tratando de, si se quiere, expandir lo que son las barreras geográficas, que es lo que te permite puntualmente internet</p>	<p>- también hemos implementado ahora lo que es créditos a través de WhatsApp. O sea, nosotros en la página brindamos un teléfono celular con un WhatsApp en el cual uno puede mandar un mensaje y ahí los calificamos a ver si tiene las condiciones o no</p>	<p>- con la misma estructura de costos se pudo vender más sin tener que invertir en personal</p>	<p>- Ya teníamos gran parte del desarrollo amortizado en el sistema a través de comercios. Con algunos retoques podíamos lanzar la venta de créditos directamente al consumidor final a través de internet</p>

	- Tratamos de minimizar los tiempos porque hoy la gente con respecto a lo que es el acceso a Internet, trata de, si bien digitalizarse, de utilizar el menos tiempo posible.	- Lo podés hacer tranquilamente desde cualquier parte y teniendo la misma llegada o tal vez más llegada que si ponés una sucursal propia en la localidad que vos quieras. Y te permite expandirte con unos costos mucho menores	- lo que es venta por internet está haciéndose masivo y creo que no nos podemos quedar	
	Marcos	Jorge	Alejandro	Juan
Oportunidades	- tratamos de modernizarnos, actualizarnos, innovar en todos nuestros procesos, ya sean los procesos de aprobación, ya sean los procesos de ventas, tratamos de innovar siempre	- hoy en día con las redes sociales y con estas tecnologías informáticas que hay, uno puede estar vendiendo su producto no solamente en Mar del Plata y en la provincia de Buenos Aires sino en todo el país	- Hay oportunidades de negocio. Siempre apostando a las nuevas tecnologías, a las ventas, a innovación tecnológica.	- Creemos que esto recién empieza. Todo lo que sea ventas por internet está dando un gran salto estos últimos años. El mercado financiero es uno de los últimos en innovar y recién ahora se van a empezar a ver grandes cambios y queremos estar en esa sintonía.

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados en las entrevistas