

LOS NUEVOS PARADIGMAS CONVENCIONALES Y SU INJERENCIA EN EL E-COMMERCE EN EL MARCO DEL DERECHO PRIVADO, A LA LUZ DEL CÓDIGO CIVIL Y COMERCIAL DE LA NACIÓN

Por Edmund Humphreys y Ethel Humphreys

Fecha de recepción: 6 de junio de 2016

Fecha de aprobación: 9 de junio de 2016

Resumen

La reforma del sistema contractual importa el replanteo de nuevos paradigmas en la órbita del derecho privado.

Este cambio legislativo añade el avance de la informática en la realidad sistemática argentina.

Ese novedoso tratamiento de la información ha importado cambios de paradigmas en el derecho. De esta forma le ha impuesto la necesidad de su regulación. A esos fines debió partirse desde la exégesis de su concepción y de su naturaleza.

Abstract

System reform contractual matters establishing new paradigms in the sphere of private law.

This legislative change adds the advancement of information technology in the systematic reality Argentina .

This novel information processing paradigms imported changes in the law. Thus it has imposed the need for regulation . To this end he had to split from the exegesis of its conception and its nature .

Resumo

Reforma do sistema de questões contratuais que estabelecem novos paradigmas na esfera do direito privado.

Esta alteração legislativa acrescenta o avanço da tecnologia da informação na realidade sistemática Argentina.

Este romance paradigmas de processamento de informações importadas mudanças na lei. Assim, impôs a necessidade de regulamentação. Para este fim, ele teve que se separou da exegese da sua concepção e da sua natureza

Palabras clave

Contratos, Comercio electrónico, Red de negocios, Negocios logísticos.

KeyWords

Contracts, Electronic commerce, Business networks, Business logistics.

Palavras chave

Contratos, e-commerce, negócio da rede, negócio de logística.

1. Introducción

El objetivo de la investigación es poder describir cuáles son las variables que posee la cadena de valor del *E-Commerce* y cómo estas variables repercuten en la cadena de valor del negocio en la industria de Internet en Argentina.

Este objetivo persigue la individualización de las variables, los modelos de negocio y sus cadenas de valor en empresas de *E-Commerce*.

Asimismo buscaremos determinar si la innovación posee una correlación causal con la creatividad aplicada a sus productos y si esto las convierte en una ventaja diferencial en el mundo del *E-Commerce*

El área en el que desarrollaremos el presente trabajo se enmarca en el campo de la estrategia de las organizaciones, su determinación y aplicación en términos prácticos por parte de la dirección de las empresas que utilizan Internet como medio de comercialización y del derecho vigente, comparándolo con el derogado, estatuido por Vélez Sarsfield.

Consecuentemente con lo expresado anteriormente, buscaremos determinar cuáles son los elementos participantes en la ejecución de las cadenas de valor en las empresas que realizan ventas minoristas mediante el comercio electrónico y que logran configurar un modelo de negocios que claramente es diferente a los modelos de negocio de los demás *players* del mercado.

Concluyendo vemos que el objetivo final que perseguiremos es lograr describir la cadena de valor del *E-Commerce* en Argentina y su impacto en la realidad comercial argentina. De este modo se identificarán las variables que apalancan el cambio o atraviesan los modelos de negocio tradicionales logrando modificarlos para convertirlos en ventajas diferenciales en el mundo del comercio electrónico.

2. El *E-Commerce*. Las definiciones para el concepto.

A pesar de que el término: *E-Commerce* se origina en los comienzos de la década del 90 (Turban, 2008), todavía no existe una definición general y universalmente aceptada acerca de lo que es exactamente el comercio electrónico (Numberger y Rennhak, 2005).

Tal vez, puedan argüirse dos razones de la existencia de múltiples definiciones con diferentes puntos de vista:

- 1) Cuestiones que radican en la naturaleza del comercio electrónico.

El *E-Commerce* es indudablemente interdisciplinario y abarca las ciencias de la computación, marketing, finanzas, sistemas de gestión de la información, comportamiento de los consumidores, y economía, entre otras (Turban, 2008).

- 2) Cuestiones que radican en los vertiginosos cambios actuales.

El *E-Commerce* cambia rápidamente e incluye más áreas de la economía así como también de la tecnología, haciendo difícil establecer una definición permanente (Choi, 1997).

La definición más amplia incluye “cualquier forma de actividad económica conducida a través de conexiones electrónicas” (Wigand, 1997) y el intercambio de información a través de redes electrónicas, en cualquiera de los niveles de la cadena de abastecimiento (Chaffey, 2009), incluyendo las actividades de pre y post venta.

Las definiciones no tan amplias o más restrictivas definen el concepto del *E-Commerce* como “el proceso de compra, venta o intercambio de productos, servicios o información a través de redes de computadoras” (Turban, 2008; Schneider, 2008) o simplemente como “la compra y venta de bienes online” (Jackson, 2003). Es más, los términos *E-Business* e *E-Commerce* son utilizados de manera indistinta, donde el segundo es un subconjunto del primero (Jelassi & Enders, 2008).

Con el fin de definir este concepto los autores McLaren y McLaren (2000) también refieren al *E-Commerce* como cualquier intercambio electrónico de información para llevar a cabo una actividad comercial.

Asimismo, Gregory (2007) y Khruna (2011) redefinen este término describiéndolo como la compra y venta o intercambio de productos, servicios e información a través de una red de computadoras conectadas mediante la *World Wide Web* (Internet). Hong y Zhu (2006), destacan que el comercio electrónico ha sobresalido como una de las áreas de investigación más activas dentro del campo de los sistemas de información.

El autor Constantinides (2006), define el E-Commerce de una forma más amplia y abarcativa que la que utilizaremos en el presente trabajo. Según considera es la compilación de herramientas surgidas de internet, procesos y actividades que, en relación a las prácticas tradicionales del comercio (y también las de fuera de su ámbito), las soportan, completan, perfeccionan o suplantán. Esas prácticas refieren a la investigación de los mercados, venta, retención de clientes, etc.

De este modo, la definición de Constantinides está en línea con las cuatro perspectivas fundamentales del *E-Commerce* propuestas por Kalakota, Whinston (1997): Comunicación, procesos de negocios, servicios y perspectiva online (Ngai, Wat, 2002).

A pesar de ello, Budd, Clear (2003) notan que el *E-Commerce* carece de modelos apropiados para examinarlo, analizarlo y explicarlo. Por consiguiente, libros de texto recientes todavía se refieren a marcos relativamente antiguos de Kalakota & Whinston (1997) y Choi et al. (1997) para explicar el ambiente de negocios, áreas y tipos de transacciones de *E-Commerce* (Turban et al., 2010; Manzoor, 2010).

De acuerdo a Turban (2008; modificado por Kalakota & Whinston, 1997), el ambiente de negocios del comercio electrónico puede ser reconocida por aplicaciones, que son el resultado de la infraestructura de ICT y cinco áreas soporte: la Gente, política pública, marketing y publicidad, servicios soporte, y socios de negocios. Como el último elemento del marco que estamos estudiando todos estos componentes requieren buenas prácticas de gestión. Este marco demuestra que las aplicaciones de compra para clientes son sólo la punta del iceberg en el ambiente del *E-Commerce*.

Es más, Choi et al. (1997) categoriza las áreas de *E-Commerce* a lo largo de las dimensiones del mercado, productos, procesos, y agentes/jugadores que pueden ser o bien digitales (*online*) o físicos (*offline*). Esta matriz puede resultar en una aproximación puramente física, por ejemplo *brick-and-mortar* tradicional, o en una aproximación híbrida como una combinación de las dimensiones física y digital, por ejemplo *click-and-mortar / partial E-Commerce*, o las organizaciones “puras *E-Commerce*” con dimensiones sólo digitales. (Turban, 2008). Por consiguiente, es considerado *E-Commerce* si una de las dimensiones es digital, aunque podría ser sólo *E-Commerce* parcial o convencional (Choi et al., 1997). La distinción entre compañías *pure-click* y *brick-and-click* como jugadores en el mercado del *E-Commerce* es respaldada por Kotler & Keller (2012).

Los tipos de transacciones en el *E-Commerce* son distinguidas entre las transacciones comerciales o las transacciones de origen informal o casual.

Confirmando lo publicado por Chaffey (2009) de esta distinción podemos agruparlas por sus siglas en inglés en 4 grupos, B2B –*Business to Business*-; B2C –*Business to Consumer*-; C2B –*Consumer to Business*- y C2C –*Consumer to Consumer*-. La tipificación B2C (Empresas a Consumidores) es conocido como “*e-tailing*” (Turban 2008) - o venta electrónica al por menor, por su traducción del idioma anglosajón - y posee la mayor utilización en todos los actores que intervienen en este tipo de comercio.

Asimismo, no debemos dejar de destacar que la mayoría de las transacciones sobre el universo de operaciones de *E-Commerce* son las del grupo B2C (Kotler & Keller, 2012).

El *e-retailing* o *retailing online* es la herramienta principal que se utiliza en la venta B2C cuando se utiliza el canal electrónico; queda excluida de esta definición el marketing electrónico o e-marketing dirigido a la venta directa, por ejemplo el branding (Dennis, 2004). Esta definición disocia claramente el *retailing online* de los canales de *retail* tradicionales; por ejemplo: los supermercados, pero claramente establece una vía válida para la comercialización de los bienes y servicios para estos jugadores de esta industria.

La definición con la que realizaremos el presente análisis, confirmando lo expuesto por B. Fraumeni (2000), se limita a la transacción realizada a través de una red (Internet) mediante cualquier tipo de dispositivo conectado, que consiste en la transferencia de propiedad o derechos de uso de bienes o servicios enmarcada en el grupo de operaciones o transacciones comerciales del grupo B2C (*Business to Consumer*, por sus siglas en inglés).

B Jaworski y J Rayport (2001) señalan características inherentes a los mercados en donde estas transacciones son desarrolladas de acuerdo a las siguientes conceptualizaciones:

- I. Las tiendas virtuales tienen una característica muy particular que marca una clara diferencia con las tiendas físicas, están disponibles las 24 horas, los 365 días del año.
- II. La interfaz del cliente está basada en la tecnología.
En los negocios físicos las transacciones se conducen de persona a persona, no obstante en una transacción electrónica el trato se realiza de pantalla a persona, las interfaces tecnológicas utilizadas en las transacciones virtuales tiene una gran responsabilidad en la empresa para capturar y representar las preferencias del clientes, una interfaz funcional traerá beneficios importantes para la empresa, entre ellos la reducción de costos.
- III. En la interacción cliente – pantalla se destaca el autoservicio, es decir, el cliente tiene el control de los procesos de búsqueda, el tiempo dedicado a visitar varios sitios web, el grado de comparación precio-producto, la gente con la cual ponerse en contacto y la decisión de comprar. La interactividad se ha definido como la habilidad de los usuarios para conducir una comunicación bidireccional, incluye la comunicación usuario a empresa y usuario a usuario.
- IV. Conocimiento del comportamiento del cliente.
En tanto el cliente controla la interacción, las empresas están analizando el comportamiento comercial del consumidor; las empresas pueden a un bajo costo rastrear los sitios web visitados, el detalle de las estadías en un sitio, número de visitas al mismo, contenido de las listas de gustos y de los carritos de compra, compras, cantidad de dinero invertido o gastado, repetición de compras o de comportamientos de búsqueda; esta práctica llevada a cabo por las empresas es muy común con la

finalidad de posicionar de mejor forma sus productos y captar un mayor número de clientes e incrementar las ventas, mientras que para las empresas físicas estos estudios implican altos costos.

Estas características definen las estrategias y funcionalidad del comercio electrónico, donde la tecnología es la columna vertebral de su funcionamiento, estableciendo al mismo tiempo criterios de diferenciación con respecto al comercio tradicional.

3. La historia del *E-Commerce*:

Para circunscribir el origen del comercio electrónico debemos remontarnos a la década de 1960, donde comenzó el aumento de hitos significativos en el mundo electrónico y el comienzo del correo electrónico (1968).

En la siguiente década (1970) se introducen las transferencias electrónicas de fondos (EFT por sus siglas en inglés – *Electronic Funds Transfer*-) entre los bancos para el mejor aprovechamiento de los recursos informáticos disponibles de esa época. Mediante redes seguras y privadas se optimizaron los pagos electrónicos, se incluyeron servicios como puntos de venta (POS sus siglas en inglés – *Point of Sales*-) en tiendas y negocios para pagos con tarjetas de débito y pagos de la planilla de los empleados de las empresas utilizando cheques en lugar del dinero en efectivo (Kalakota y Whinston, 1997). Confirmando lo escrito por Jacobson (1981) debemos destacar que el término “*E-Commerce*” no fue inventado hasta principios de 1980.

Durante las décadas de 1970 y 1980 el *E-Commerce* se realizaba casi exclusivamente entre empresas mediante tecnologías de mensajes electrónicos como el intercambio electrónico de datos (EDI en inglés – *Electronic Data Interchange*-) y el correo electrónico. Luego de esto y con la explosión del fenómeno de Internet, el comercio electrónico se posicionó como un diferencial estratégico para la comercialización (Clark R., 1998). ARPANET y los estándares de

transferencia (EDI, EFT y ASC X12) se establecen como los lenguajes de intercambio por excelencia (Turban, 2008).

Mazur y Mazur (2009) consideran a Michel Aldrich como el inventor de la venta *online*, pero tomó 15 años más fijar las bases para la venta vía internet mediante transacciones seguras. Estas transacciones fueron conocidas como “*NetMarket*” (Gilbert, 2004) y éste es el momento donde el *E-Commerce* se convierte en un término difundido y popular (Manzoor, 2010).

Todo ello se hace posible gracias al nacimiento de la *World Wide Web* en 1990 (Berners-Lee, 1994). El primer *soft* que permitió “surfear” o “navegar” esta red es el “MOSAIC” (Andreessen y Bina, 2010) y la invención del protocolo de transferencia SSL para la comunicación y transferencia de datos encriptada en 1994 (Hickmann, 1994).

El acompañamiento del marco legal fue también una gran variable para la expansión de este modelo, el mismo fue otorgado mediante el permiso de uso de INTERNET para usos comerciales por la Fundación Nacional de Ciencias, en 1991 (Shim, 2000).

Otro gran hito en la historia del *E-Commerce* y su desarrollo es la era que fue conocida como la “burbuja de las Dot Com” (McIntyre, 2002), con cientos de empresas que tomaban dinero del mercado de capitales mediante la colocación de sus instrumentos financieros.

Esto originó grandes tasas de crecimiento para el mercado de la venta online (Laudon y Traver, 2004). Pero esta gran burbuja finalizó en 2001 con el derrumbe económico de estas empresas (Kalynam y McIntyre, 2002). Esto motivó una consolidación de esta industria y el renacimiento del *E-Commerce* con una mayor sustentabilidad y eficiencia en los modelos de negocio *online* (Schneider, 2009).

En 2007, encontramos otro hito fundamental, Apple presenta el “*Iphone*” lanzando también de esta manera una nueva forma de compra, el *mobile-commerce* (Kotler y Keller, 2012) y la multicanalidad (Levy 2013).

Ese concepto, necesariamente, redefinió la estrategia y la intermediación para los canales *retails* (Brynjolfsson, 2013); el modelo de monetización “*Click-and-Collect*” acompaña estas definiciones y ve su nacimiento en el 2008 (Traynier, 2013; Demos y Jarzemsky, 2014).

Otro *driver* que permitió el desarrollo y crecimiento de este concepto tomó como base el crecimiento de las redes sociales utilizadas como plataformas para el “*social-commerce*” (Wang y Zhan, 2012; Haderlein, 2012); todo esto sustentado en el desarrollo de lo que se conoció como la WEB 2.0 (O’ Reilly, 2005).

Con esas bases el *E-Commerce* volvió a cambiar y viró dándole mayor poder al consumidor (Carpenter, 2013).

El *E-Commerce* ha enfatizado el desarrollo de las tecnologías que las compañías utilizan para poder intercambiar sus productos y servicios y percibir la contraprestación correspondiente por parte del cliente. Todos los jugadores que participan en la cadena que genera valor para el cliente disponen de una plataforma común para la realización de sus operaciones (Internet).

Es mediante esa plataforma, que pueden interconectarse, interactuar y encontrar información de manera más sencilla y que demanda y optimiza el uso de uno de los recursos que mayor valor posee, el tiempo (Sharma, 2002).

Asimismo, ese tipo de comercialización puede considerarse como una estrategia para la creación de valor y propiciar el rápido crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PyMes, en Argentina).

El volumen total de ventas en millones de dólares crece a un ritmo sostenido del 19% anual alcanzando en el año 2013, a 963.000 millones de dólares estadounidenses.

Los beneficios de esta forma de comercialización pueden asociarse a menores costos de transacción, mayor velocidad y eficiencia en la mayoría de los casos.

Según el autor Gunasekaran (2002) en sus principios la relación costo – beneficio – acceso era compleja y costosa.

Otro gran pilar que apalanca este tipo de opción por parte del consumidor es la difusión y adopción que poseen las redes sociales en estos momentos de la era digital en la que estamos viviendo. Estas redes son consideradas como la herramienta facilitadora de la economía digital y del E-Commerce ya que son fuente indudable de los gustos y preferencias que los usuarios vuelcan en sus intervenciones o transacciones en cada una de ellas. El comercio electrónico logra que la información que se genera en las redes o plataformas fluya de una manera más simple y eficiente (Sharma, 2002)

También debemos destacar que, la elección del comercio electrónico como una de las herramientas de contacto con los clientes / proveedores en las organizaciones genera costos asociados a implementaciones del hardware y el software; como así la reorganización de los procesos con el fin de realizar un uso eficiente de estas tecnologías (Berstchek y Frygers, 2002).

Las industrias que manejan bienes digitales intangibles han sido afectadas por la revolución de internet, esto es indudable. Esto lo vemos en la facilidad que le dio este medio de distribución y llegada hacia el consumidor. Esta facilidad dio origen a nuevos modelos de negocio y ha creado nuevos retos para estas industrias (la batalla contra la piratería por ejemplo).

Otros modelos de negocio han logrado aprovechar los efectos de red en la creación de mercados multilaterales que generan riqueza al conectar clientes que buscan información con empresas que ofrecen bienes o servicios que pueden satisfacer las necesidades de esos clientes (Shuen, 2008).

El comercio electrónico permite disponer de una mayor flexibilidad al tener la posibilidad de ofrecer determinadas ofertas en línea teniendo un impacto casi instantáneo en el mercado. Para uno de los actores de ese mercado, los compradores, se dispone de bases de datos actualizadas y buscadores online para permitir acceder a la información de una manera accesible y más rápida logrando que ese procesamiento sea ágil y expeditivo (Armstrong y Kotler, 2007).

Focalizándonos en América Latina vemos que esta región del planeta posee altos índices de crecimiento de la audiencia que utiliza Internet en los últimos años.

De acuerdo con la investigación realizado por la CEPAL en el 2013 vemos que el 76% de los usuarios latinoamericanos de internet han accedido a tiendas virtuales en internet y el 96% utiliza redes sociales. Estos datos superan claramente la media internacional que alcanza el 81%.

De acuerdo a la participación relativa en el mercado del comercio electrónico, Latinoamérica posee una participación cercana al 4%, Asia crece al 27% anual y se estima que superará su participación a Europa, según Goldman Sachs.

El informe realizado durante el 2015 por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) y la consultora Prince Consulting evidenció que durante el año 2014, 14 millones de personas realizaron al menos una compra mediante el E-Commerce y el volumen de dinero que estas operaciones representan 40.100 millones de pesos (un 67% por encima del 2013). La composición de acuerdo a la clasificación del tipo de *E-Commerce* fue de 36.900 millones encuadrados en la categoría B2C y 3.200 millones en la C2C. De acuerdo al mismo estudio el comercio B2C y C2C ha tenido un incremento promedio interanual del 50.3%.

Concluyendo la presente revisión, en los orígenes del *E-Commerce* sólo les era posible la implementación de esta forma de comercialización a grandes organizaciones con una fuerte espalda financiera. Hoy en día, cualquier consumidor puede convertirse en vendedor o productor mediante el *social-commerce* y las plataformas de subastas online (Hardelein, 2012) o acceder y crear tiendas de venta digital (*e-shops*) mediante bajos costos de alojamiento o cambio y barreras de entrada claramente bajas.

Asimismo, hoy los dispositivos móviles poseen un gran potencial porque están en los inicios de su desarrollo (Elinav, 2014) y este es el futuro.

Desde otro punto de vista, encontramos las dificultades que son inherentes al comportamiento del consumidor; por ejemplo, el rechazo por parte de las personas

al uso de las nuevas tecnologías; eventualmente los consumidores prefieren tocar, probar y ver el producto que buscan antes de adquirirlo.

Otra gran barrera es la experiencia al momento de “salir de compras”, representado esto como un momento social de esparcimiento. Por último algunos usuarios no confían en la seguridad en los medios de pago así como tampoco confían en los vendedores ya que no pueden verlos personalmente.

4. El modelo de negocio y la innovación tecnológica:

Drucker (1985) define la innovación como "el cambio que crea una nueva dimensión de desempeño" poniendo de manifiesto el hecho de que innovación y actividad empresarial van de la mano.

La Comisión Europea (1995), considera la innovación como la fuerza motriz que impulsa a las empresas hacia objetivos ambiciosos a largo plazo y la que conduce a la renovación de las estructuras industriales y a la aparición de nuevos sectores de la actividad económica.

Partiendo de estas definiciones y analizando el movimiento de empresas que existió en las diversas industrias identificamos que varias empresas de diversas industrias (inclusive la industria tecnológica), cambiaron de forma rotunda los modelos de negocio. Así, los mutaron hacia modelos innovativos que generan ventajas competitivas y logran cambiar las reglas de juego que poseen dichos sectores, convirtiéndolas a muchas de ellas en líderes de esa industria.

Hamel y Prahalad (2005) desarrollan estos conceptos destacando que el cambio no es sólo a un sector de la organización, sino que afecta a su estrategia y a todos sus sectores en forma global.

Esto es contrario a lo que M. Porter (1985) desarrollaba en sus obras ya que la misma se centraba únicamente en la competitividad y no en la innovación.

El concepto de modelo de negocio cobra notoriedad en los estudios organizacionales luego de la crisis originada por la “burbuja punto COM”.

En este momento las empresas comienzan a valorar este concepto para evaluar si es posible conseguir una ventaja competitiva sustentable en el tiempo desarrollando la innovación en este concepto, sin dejar de lado otro muy importante que es la importancia que posee la cadena de valor (M. Porter, 1985).

Destacaremos a continuación algunas de las definiciones de “Modelo de negocio” de acuerdo a diferentes autores:

1. El modelo conceptual que describe una compañía crea, entrega y extrae valor (Skazynski y Gibson, 2008).
2. El contenido, estructura y gobierno de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio (Zott y Amitt, 2010).
3. El modelo de un negocio encuentra su basamento en tres pilares: a. la arquitectura del producto, su servicio y la información que emana; b. La representación de los posibles beneficios para los sujetos intervinientes; y, c. El diseño de las fuentes de ganancias (Timmers, 1998).
4. El trabajo de las organizaciones se revela a través de historias que constituyen los modelos de negocios. Ellos a fin de ser considerados buenos modelos deben responder a una serie de cuestionamientos formulados por Peter Drucker, a saber: a. En relación al cliente: quién es y qué valora y b. En relación al negocio: cómo se hace dinero y cuál es su lógica subyacente respecto a su representación como un coste apropiado en proporción a la entrega valor. (Magretta, 2002).
5. Esa asociación es la que M. Porter (1996) enfatiza como segmento necesario y privativo de la cadena de valor. Así se logra un círculo virtuoso. De ese modo se establecerá una posición de competitividad en el mercado, que deberá ser previamente seleccionada. Ello se relacionará con las actividades que habrán de realizar tanto la empresa a nivel global como las actividades individuales y el modo en el cual se habrán de relacionar.

Continuando con el mismo eje de análisis vemos cómo diferentes autores (Teece, 2010; Yunus, 2010; Christensen, Johnson y Kagermann, 2008) vinculan al modelo de negocio con la cadena de valor destacando la importancia del valor percibido por el cliente.

Este valor es medido por la voluntad de pago que posee y el beneficio que obtiene. A ello deben sumársele:

1. Cómo se articulan las definiciones y las secuencias utilizadas para la transmisión del valor a los consumidores y a los demás participantes de la industria (proveedores, asociados, etc.)

2. La interrelación entre ellos.

Chesbrough (2010) afirma que debemos tener en cuenta diversas funciones para poder identificar el modelo de negocio, a saber:

1. Su articulación con la proposición de valor; el segmento de mercado.
2. La estructuración de la cadena de valor y los activos complementarios para soportar la posición que ocupa en la cadena.
3. Los ingresos y los costos de la organización.
4. La ventaja competitiva que obtendrá la organización innovadora que la posicionará en forma diferencial respecto de los demás jugadores de la industria.

De esta forma vemos cómo las organizaciones que poseen un modelo de organización considerado como innovador posee modelos de negocio que naturalmente generan “círculos virtuosos” en contraposición con los círculos viciosos de algunas organizaciones tradicionales.

Estos modelos exitosos solo son abordados por algunos autores Casdesus, Mansanell y Ricart (2007) y Teece (2010). Ambos evalúan al modelo de negocio como un conjunto de decisiones y consecuencias generadas por el proceso de toma de decisión aplicado.

Ahora, estos modelos de negocio que en una etapa de la Organización son exitosos, en otro momento de la organización se convierten en modelos que deben ser reemplazados por otros, que suelen ser más innovadores que sus antecesores.

Esa sinergia es la que M. Porter (1996) destaca como parte imprescindible e intrínseca a la cadena de valor a fin de generar el círculo virtuoso antes mencionado. Asimismo M. Porter (1996) dice que la elección de la posición competitiva determina no sólo qué actividades una empresa va a realizar y cómo se van a configurar las actividades individuales, sino también cómo las actividades se relacionan entre sí.

Por último, vemos cómo el entorno impacta en forma positiva o negativa en las Organizaciones, ya que éstas están en continua evolución. Esto está desarrollado por López (2007) evaluando cómo el modelo de negocio es afectado directamente o indirectamente por el entorno y viceversa.

Teece (2010) opina que la innovación en los modelos de negocio es crítica ya que todas las organizaciones para poder subsistir deben crear o autogenerar nuevos modelos que desencadenen nuevas oportunidades que generan una captura de valor, desarrollando un nuevo modelo de negocio.

Cabe destacar que este autor hace referencia considerando que de existir pequeñas innovaciones en el negocio no implica que se deba innovar en el modelo de negocio organizacional, ésto no es necesario ni vinculante. Como ejemplo de esto podemos citar el negocio de DELL.

En contraposición, podemos citar el caso de *Open English* como una *Start Up* que innovó en el negocio tecnológico generando una ventaja competitiva mediante su modelo de negocio y logrando que sus competidores comiencen a imitarla.

5. La cadena de valor

5.1. Su marco conceptual:

Desde el inicio de la era industrial, se ha considerado a la empresa como una entidad generadora de valor, dejando en un segundo plano el valor social que genera (Groth, 1996).

En las últimas décadas, se está reivindicando el papel de la empresa como generadora no sólo de valor económico, sino también de valor social, para lo cual es necesario la existencia de un enfoque holístico e integrado de la evaluación del impacto que posee (Vancaly y Esteves, 2011).

En el caso de la cadena de valor del *E-Commerce*, vemos que la misma involucra tanto el valor económico que representa a la organización como el que percibe el usuario o consumidor que realiza la transacción.

Existen numerosos estudios que identifican las conductas de consumo que poseen los consumidores (Chi Lin y Tang 2005; Dillon y Reif 2006; Shergill y Chen 2005). Estos estudios identifican variables que afectan e influyen las conductas tradicionales de compra de los consumidores, convirtiendo éstas en modelos de comportamiento y decisión para la compra online. (So Wong, Sculli 2005)

Confirmando lo expresado por Chi (2005) identificamos diferentes variables que influyen las conductas del consumidor. Ellas son, la utilidad, facilidad de uso y acceso a la información, innovación, reputación del vendedor, precio y seguridad y confiabilidad. Todas ellas definen la cadena de valor que el usuario privilegia a la hora de realizar su transacción de compra mediante el *E-Commerce*. Estas variables establecen una barrera de entrada baja porque la competencia, en la clasificación de transacciones B2C, está totalmente atomizada y diversificada. Asimismo los consumidores poseen un alto nivel de oferta a sus demandas, costos de cambio bajos y numerosas opciones. (M. Porter, 2001)

De las variables enunciadas en el párrafo anterior encontramos que existe una estrecha relación entre la intención de compra y el riesgo percibido por el usuario al momento de realizar la transacción de *E-Commerce* (Chang, 2003). Este autor también referenció al riesgo percibido como la principal barrera que el comprador online posee al momento de adoptar el *E-Commerce*, convirtiéndose ésta en la principal variable que atenta contra el desarrollo del comercio electrónico. Debemos destacar que el esfuerzo físico y cognitivo que realiza el consumidor siempre ocurre antes de la conducta de compra (Wilkie, 1994).

5.2 Definición e historia

Se ha encontrado una cantidad considerable de definiciones del concepto “Cadena de Valor,” el cual ha sido desarrollado a lo largo de varias décadas, donde se incluyeron contribuciones de importantes referentes como Hirschman (1958) quien desarrollo una propuesta de eslabones, luego M Porter (1985, 2000) con los clusters y Kapanski (2000) con el desarrollo propiamente del concepto de la Cadena de Valor.

Ese concepto varía de acuerdo a las fuentes consultadas y las aplicaciones para cada concepto (Purnomo, 2009).

La dimensión mayormente aceptada para la utilización de este concepto es la de categorizar a la cadena como una herramienta de gestión estratégica o de contabilidad de costos. Esta dimensiones sirven para diagnosticar y mejorar la ventaja competitiva de una empresa (Fennelly y Cormican, 2006).

Se puede desarrollar la Cadena de Valor como un grupo de agentes que colaboran en su actividad para obtener un beneficio mutuo (Hobbs, 2000; Al Mudimigi, 2004). Estos actores se vinculan entre sí para llevar el producto de un lugar a otro desde la producción hasta el consumo (Büyükožkan, 2008).

El enfoque de Cadena de Valor se utiliza como un mecanismo para facilitar la articulación entre actores de una cadena productiva y la implementación de buenas prácticas y la distribución equitativa de beneficios tanto ambientales como sociales y económicos entre los participantes de la cadena.

La definición de Cadena de Valor es la relación entre productores, procesadores, distribuidores, comercializadores e instituciones quienes partiendo de una demanda del mercado establecen una visión conjunta para reconocer necesidades comunes para trabajar en conjunto con el objetivo de cumplir sus metas ya que están dispuestos a compartir los beneficios y sus riesgos asociados.

El fomento de la cadena de valor constituye un enfoque sistémico para el desarrollo económico. Una cadena de valor es un sistema económico, compuesto

por los operadores de la misma, prestadores de servicios operacionales y sus vínculos comerciales a nivel micro y por los prestadores de servicios de apoyo a nivel medio.

Se considera parte de la cadena de valor a todos los operadores que agregan valor a un determinado producto comercializable, comenzando por la materia prima hasta llegar al consumidor final. Para ello define tres conceptos claramente diferenciados:

- I. Secuencia de actividades comerciales conexas (funciones) comenzando por el suministro de insumos específicos para un producto determinado hasta la producción primaria, transformación, comercialización, llegando hasta la realización o venta al consumidor final.
- II. Grupo de empresas (operadores) que realizan estas funciones, es decir, productores, procesadores, comerciantes y distribuidores. Las empresas están vinculadas por una serie de relaciones comerciales, en las cuales el producto es enviado desde los productores primarios con destino los consumidores finales.
- III. Modelo de Negocio. El modelo de negocio permite atender a clientes definidos, utilizando una tecnología específica y una forma particular de coordinar la producción y la comercialización entre varias empresas.

M. Porter (2011) define las técnicas necesarias para realizar un análisis a un nivel más profundo, descompuso cada función en las actividades individuales de una actividad, como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y relaciones de valor entre sí. A este análisis lo definió como “Cadena de Valor”, la cadena de valor en esencia, es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Las técnicas de cadena de valor tienen por objetivos identificar las actividades que se realizan en una organización, las cuales se encuentran inmersas y vinculadas con el sistema de valor. Este sistema se compone por tres eslabones, la cadena de valor de los proveedores; la cadena de valor de las otras unidades del negocio y la cadena de valor de los canales de distribución.

La cadena de valor de una empresa está inmersa en un campo de actividades mucho más grande que la definición tradicional del sistema de valor (M. Porter, 2011).

Los proveedores tienen cadenas de valor (Valor hacia Arriba) que crean y entregan servicios o insumos comprados usados en la cadena de una empresa. Muchos de estos productos o servicios pasan a través de los canales de la Cadena de Valor (Valor de Canal) en su camino hacia el comprador.

El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de una empresa, sino de cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

La ventaja competitiva se logra cuando la empresa se desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y más diferenciada que su competencia.

El enfoque de las cadenas de valor permite tener una visión amplia de la cadena y de sus diferentes actores.

La cadena de valor es una integración vertical o red estratégica entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena productiva (Hobbs, 2003).

5.3 El valor percibido por el usuario de *E-Commerce*

Podemos definir el valor percibido por el usuario de *E-Commerce* como la percepción o preferencia que posee el consumidor para realizar la evaluación de las características que posee el producto, su utilidad y el beneficio adquirido por la

obtención y compra de ese bien respecto de las expectativas generadas en el consumidor al momento de la transacción (Woodruff, 1997).

Basado en las variables identificadas, vemos cómo este valor percibido incluye la utilidad, facilidad de uso y acceso a la información y el precio. La interrelación que existe entre ellas radica en el beneficio que obtiene el consumidor al momento de la obtención del bien respecto del costo incurrido en la compra y el goce logrado.

Utilidad. Hoy en día la disponibilidad de la información que existe en Internet permite un fácil intercambio entre los vendedores y consumidores. Los consumidores pueden realizar comparaciones entre las diferentes características de los bienes y servicios. Este fácil acceso a las características y utilidades de los bienes y servicios claramente es altamente valorada por los compradores online. (Kogaonkar, Wolin, 1999).

Facilidad de uso y acceso a la información. De acuerdo a lo expresado en el acápite anterior la accesibilidad que posee el usuario respecto de la información disponible es *cuasi* inmensurable. Esta información es la que termina configurando y perfeccionando la decisión de compra. Todo este esfuerzo es el que el consumidor debe realizar y que puede generar un efecto negativo en esa decisión de compra. El proceso que debe realizar para la comprensión y el no fácil acceso a la información en la web que está surfeando influye en el momento de decisión produciendo un claro efecto negativo (Swinyard, 1993).

5.4 El riesgo percibido

El Riesgo percibido por el consumidor es la percepción que éste tiene por la incertidumbre que le genera la obtención de ese producto o servicio.

De acuerdo a Strader y Shaw (1999) los consumidores *online* evalúan la posibilidad de un fraude financiero, la performance de la transacción y la privacidad que posee el sitio al momento de la compra.

En la tabla a continuación definiremos los principales ejes o dimensiones que posee el riesgo en términos de riesgo percibido por los usuarios de comercio electrónico a lo largo de los diferentes autores:

Dimensión del Riesgo	Definición	Autor
Económico Financiero	El potencial valor en términos de dinero asociado al precio de compra inicial, su costo de mantenimiento versus la pérdida que podría incurrirse ante un fraude	Cunnigham S. (1967) Crespo, Bosque, Sanchez (2009)
Privacidad	La pérdida potencial de información personal	Cunnigham S. (1967)
Tiempo	Pérdida potencial de tiempo incurrida por una mala decisión de compra habiendo realizado un análisis preliminar	Cunnigham S. (1967) Crespo, Bosque, Sanchez (2009)
<i>Performance</i>	El riesgo de performance incluye el nivel de dificultad, la razonabilidad de la búsqueda y la razón de uso del navegador	Andrade (2000)
Producto y Servicio	El riesgo refiere a la incertidumbre y/o a la ansiedad percibida por el consumidor al realizar la transacción online del producto y/o servicio. Las categorías en las que puede subdividirse este riesgo son, la disfuncionalidad, la pérdida financiera, el tiempo, la oportunidad y el riesgo total percibido del producto y servicio	Ahn (2001)
Transacción <i>online</i>	Existen cuatro subdivisiones de la presente dimensión, seguridad, la autenticación (privacidad de la transacción), el miedo al rechazo en la transacción y el riesgo total percibido al momento de la transacción online.	Ahn (2001)

Calidad	Posibilidad de mal funcionamiento del producto adquirido y no cumplir con la necesidad que motivo el conducta de compra	Cunningham, Gerlach, Harper (2005)
Envío y Entrega	Pérdida y/o daño del producto y el envío a un domicilio incorrecto	Yu Dong, Liu (2007)
Posventa	La posventa relacionada con posibles problemas que posea el producto, diferencias en la utilización y la ejecución de la garantía	Cunnigham S. (1993) Crespo, Bosque, Sanchez (2009)
Social	Relacionado con la pérdida de status en mi cluster social al haber adquirido un producto que es considerado impopular	Cunnigham S. (1967) Crespo, Bosque, Sanchez (2009)
Conducta de compra	La posibilidad que la conducta de compra sea el elemento bloqueante logrando elevar el riesgo percibido.	Zhang, Tan, Xu (2012)

6. El contrato electrónico

6.1. Algunas vicisitudes

La “tercera revolución industrial” y el vertiginoso avance de la tecnología delimitan una clara diferenciación entre el derecho y la informática. Ello ha impuesto la necesidad de que, a pesar de los contrastes, ambos se complementen.

En el campo del derecho se encuentran en plena expansión un nuevo derecho, que goza de autonomía. Él es el “derecho informático”.

Bajo la égida del Código Civil derogado, ninguna disposición expresa contenía su articulado. Empero, bajo la nueva legislación vigente, el Código Civil y Comercial de la Nación, se lo ha encuadrado en la órbita contractual; y, a esos fines, se han introducido normas que contemplan las distintas incidencias que el mundo tecnológico actual plantea.

Fácticamente, a partir de un nuevo soporte, que es generado por un procesador electrónico, se impone la necesidad de establecerle un valor jurídico.

La cuestión no habrá de poder ser circunscripta a su consideración, en relación a su naturaleza, como a un instrumento privado o a uno público. Esta dicotomía fue la rectora bajo el imperio del código velezano.

Empece ello, a partir de allí se debe partir para considerar a esos nuevos soportes como la exégesis de un nuevo tipo de instrumento que conforma una particular forma de contratación. Así los documentos electrónicos conforman el instrumento basal de los contratos electrónicos. Éstos trasuntan aquella tradicional categorización.

.....El contrato electrónico se caracteriza por el medio empleado para celebrarlo, cumplirlo, o ejecutarlo, sea en una o en las tres etapas en forma total o parcial...el contrato puede ser celebrado digitalmente en forma total o parcial: en el primer caso las partes elaboran y envían sus declaraciones de voluntad (intercambio electrónico de datos o por una comunicación digital interactiva), en el segundo, solo uno de esos aspecto es digital: una parte puede elaborar su declaración y luego utilizar el medio digital para enviarla ; se puede enviar un mail y recibir un documento escrito para firmar (Lorenzetti, 2001, p. 173-174).

En relación con aquellos fines, el documento electrónico deberá verse dotado de suficiente valor jurídico; tal como lo ostentan el documento público y el privado. Los tres habrán de ser considerados como el resultado de una voluntad declarada.

El Código Civil y Comercial tan sólo contiene unas pocas normas que se dedican a imprimirle el mentado valor. No obstante ello, también es necesaria la contemplación jurídica de la oponibilidad y ejecutabilidad de la contratación *online* y a sus elementos y efectos.

6.2. El contrato informático

En numerosas ocasiones se emplean los términos: “contrato electrónico” y “contrato informático”, cual si fuesen sinónimos. No obstante su usual empleo, ellos no contemplan el mismo e idéntico objeto.

El contrato informático difiere en su objeto del contrato electrónico.

El contrato informático solamente referencia a su objeto caracterizado por bienes y servicios informáticos. Es decir que, el *hardware* y el *software* constituyen el objeto de los contratos informáticos.

El contrato electrónico es el acuerdo de voluntades que se plasma a través de un medio cibernético o electrónico sin consideración de objeto alguno.

Nuestro objeto de estudio refiere a estos últimos.

6.3. El concepto del contrato electrónico

El contrato electrónico es el medio a través del cual se plasman diferentes transacciones u operaciones que importan el intercambio de bienes y servicios o su venta, teniendo como soporte la utilización de Internet.

Los contratos electrónicos son aquellos que se perfeccionan mediante un intercambio electrónico de datos de ordenador a ordenador (De Miguel Asensio, 2001).

En este sentido, la noción de contratación electrónica constituye la aplicación de las tecnologías de la información a la teoría general del negocio jurídico en la esfera internacional. La forma tradicional, donde adquiere primacía el documento escrito, se asimila y se expande hacia la utilización de los medios electrónicos. Sitios de Internet, plataformas electrónicas, correo electrónico, son las nuevas modalidades usadas por los particulares y por el propio Estado, para desplegar actividades económicas (Feldstein de Cárdenas, 2008).

La contratación en Internet se ha constituido en un instrumento vital de desarrollo que abarca un sinnúmero de transacciones nacionales e internacionales.

6.4 Los elementos del contrato electrónico

Como todo contrato, tres son sus elementos:

1. Sujetos.
2. Objeto

3. Causa

Los sujetos son los comunes a todo tipo de contratación. Ellos integran partes que son personas con intereses contrapuestos. Este elemento en nada difiere de los restantes; y es en razón de ello que, su tratamiento importaría extender una temática que excede del campo de estudio.

El objeto es la prestación prometida por las partes; que en el caso de los contratos electrónicos debe ser determinado y no conculcar el orden público, la moral, las buenas costumbres, entre tantos otros principios rectores del derecho. A esos fines el art. 279 del Código Civil y Comercial de la Nación dice:

El objeto del acto jurídico no debe ser un hecho imposible o prohibido por la ley, contrario a la moral, a las buenas costumbres, al orden público o lesivo de los derechos ajenos o de la dignidad humana. Tampoco puede ser un bien que por un motivo especial se haya prohibido que lo sea.

A esa norma debe yuxtaponérsele el art. 1003, junto con los siguientes, de ese mismo plexo normativo.

La causa es la razón de ser del acto jurídico. Es decir, aquello que las partes tuvieron en miras a la hora de establecer el contrato. El art. 1013 del Código Civil y Comercial de la Nación regla: “la causa debe existir en la formación del contrato y durante su celebración y subsistir durante su ejecución. La falta de causa da lugar, según los casos, a la nulidad, adecuación o extinción del contrato”. Según la letra del art. 282 de ese plexo normativo, la causa siempre se presume; aún, cuando no esté expresada, a menos que se pruebe lo contrario.

El art. 1013 del nuevo código no guarda correlación con ninguna normativa anterior.

El nuevo texto sobre la materia viene a clarificar la cuestión, ratificándose y jerarquizando el rol de la causa fin en el contrato. Así entonces se establece que la misma no sólo debe verificarse en su formación y celebración (que aunque parece superponerse busca referirse a las tratativas previas a la oferta), sino durante su ejecución, lo que abre la posibilidad de plantear su frustración (como hecho luego se legisla en CCCN) como explicación del motivo por el que el contrato no debe subsistir o prolongarse en el tiempo. Justamente por ello, se

indica que la falta de causa habilitará, según el caso, a las acciones de nulidad, adecuación o extinción del contrato (Tambussi, 2015, p. 585).

En tanto el art. 282 de ese plexo normativo establece que todo acto o contrato tiene para sí la presunción legal de causa, por aquello de que nadie se obliga porque sí, y si alguien pretende lo contrario debe demostrarlo (Compagnucci de Caso, 2015).

6.5 El consentimiento

El consentimiento es parte esencial del contrato, atento a que su expresión importa la creación de un acto jurídico.

El art. 971 del Código Civil y Comercial de la Nación regla lo atinente a la formación del consentimiento. A esos efectos establece: “Los contratos se concluyen con la recepción de la aceptación de una oferta o por una conducta de las partes que sea suficiente para demostrar la existencia de un acuerdo”.

En relación a la oferta, el artículo que le sigue orden estatuye: “La oferta es la manifestación dirigida a persona determinada o determinable, con la intención de obligarse y con las precisiones necesarias para establecer los efectos que debe producir de ser aceptada.

“Como en cualquier contrato un elemento inexcusable es el consentimiento de ambas partes, manifestado a través de una oferta y una aceptación”.

Ello es establecido para todo tipo de contrato. En particular, respecto de los contratos electrónicos corresponde efectuar determinadas aclaraciones, atento las particularidades que presentan este tipo de acuerdos.

Entonces, ahora se impone la necesidad de efectuar una cronología del proceso contractual, a fin de poder desarrollar los puntos venideros.

Cronológicamente, las tratativas son anteriores a la oferta, aunque, desde luego, no constituyen un paso necesario, y puede prescindirse de ellas.

Hasta que las partes alcanzan el fin empírico, pueden mediar una o más operaciones susceptibles de concentración. Así:

- a) Las primeras operaciones son las que constituyen las tratativas.

- b) Siguen luego la oferta y la aceptación que integran el contrato obligatorio. Pero es posible que las mismas se den sólo para la conclusión del contrato preliminar.
- c) En el caso últimamente señalado, queda prevista la celebración del contrato obligatorio definitivo.
- d) El proceso culminará con el cumplimiento, como acto distinto de los anteriores. Pero del mismo modo que las dos primeras etapas son prescindibles, así también pueden acontecer que las dos últimas se fusionen, ya total, ya parcialmente, lo que acontece en los contratos manuales (López de Zavalía, 2015, pp. 94-95).

6.6. La oferta

En los contratos electrónicos la oferta es una declaración unilateral de voluntad, efectuada por una persona, mediando medios informáticos y a través de la cual propone a otra la celebración de un acuerdo; siendo que al manifestar ésta su aprobación, perfeccionará el contrato (Carrasco Blanc, 1999).

Si la oferta es dirigida a un consumidor, cobra plena virtualidad el derecho que protege las relaciones de consumo, cuyas normas son de aplicación obligatoria.

Respecto de la vigencia de la oferta y a los fines de su perfeccionamiento, corresponde traer a colación lo estatuido por el art. 1108 del Código Civil y Comercial de la Nación, en cuanto estatuye que su validez estará dada durante el período de vigencia establecido al emitirla. En caso que nada se diga, lo será mientras permanezca accesible al destinatario.

En esos términos la mentada norma manifiesta, respecto de las ofertas por medios electrónicos, que: “Las ofertas de contratación por medios electrónicos o similares deben tener vigencia durante el período que fije el oferente o, en su defecto, durante todo el tiempo que permanezcan accesibles al destinatario. El oferente debe confirmar por vía electrónica y sin demora la llegada de la aceptación”.

El art. 1110 del Código Civil y Comercial de la Nación le brinda protección a quien contrate electrónicamente, bajo el amparo del principio de *indubio pro reo*, bajo el siguiente texto: ““En los contratos celebrados fuera de los establecimientos comerciales y a distancia, el consumidor tiene el derecho irrenunciable de revocar la

aceptación dentro de los diez días computados a partir de la celebración del contrato.

“Si la aceptación es posterior a la entrega del bien, el plazo debe comenzar a correr desde que esta última se produce.

“Si el plazo vence en día inhábil, se prorroga hasta el primer día hábil siguiente.

“Las cláusulas, pactos o cualquier modalidad aceptada por el consumidor durante este período que tengan por resultado la imposibilidad de ejercer el derecho de revocación se tienen por no escritos”.

6.7. La aceptación del contrato

El derecho del consumo brinda, a toda persona que contrate bajo su égida, la echar marcha atrás la aceptación efectuada. Para que la retractación sea válida, debe ser efectuada dentro de los diez días, contados a partir de la fecha en la cual se ha celebrado el contrato.

El art. 1113 del Código Civil y Comercial de la Nación al respecto estatuye: “Si el derecho de revocar es ejercido en tiempo y forma por el consumidor, las partes quedan liberadas de sus obligaciones correspondientes y deben restituirse recíproca y simultáneamente las prestaciones que han cumplido”.

6.8. Algunas particularidades

De lo hasta aquí expuesto, corresponde indicar que el consentimiento y la adhesión son conceptos que no contemplan todas las posibilidades que pueden presentarse a la hora de efectuar un contrato electrónico.

El consentimiento y la adhesión no alcanzan en contenido a ese tipo de contratos; en tanto, éste los excede.

A esos fines deberá considerarse una reformulación y redefinirlos en: oferta (como apariencia) y aceptación (como confianza).

6.9. ¿Contrato entre ausentes o contrato entre presentes?

La realidad de los hechos nos impide establecer una regla general que establezca un baremo que mida a todas las situaciones por igual, en lo que a la contratación electrónica respecta.

A esos fines deberán acudirse a dos artículos del Código Civil y Comercial de la Nación (arts. 971 y 974).

El art. 971 dispone respecto de la “formación del consentimiento” que: “Los contratos se concluyen con la recepción de la aceptación de una oferta o por una conducta de las partes que sea suficiente para demostrar la existencia de un acuerdo”.

El art. 974, bajo el rótulo de: “fuerza obligatoria de la oferta”: “La oferta obliga al proponente, a no ser que lo contrario resulte de sus términos, de la naturaleza del negocio o de las circunstancias del caso”.

Entonces, toda oferta efectuada a una persona presente o toda oferta que se realice empelando un medio de comunicación instantánea sin haberse fijado plazo alguno, sólo podrá ser aceptada de manera inmediata.

6.10. La prueba

Los contratos electrónicos presentan una peculiaridad digna de resaltar respecto de los contratos “visibles; es decir, los que se celebran bajo circunstancias no intangibles.

Esos casos, la prueba de la celebración de un contrato electrónico, debido a la falta de forma de celebración usada hasta ahora, importa la tendencia de un factor que marcará una propensión a la eliminación del soporte papel.

A los fines de su contenido obligacional y su oponibilidad es, tan sólo, necesario que el mensaje contenga todos aquellos datos que sean imprescindibles para que lo enviado electrónicamente pueda tener valor jurídico.

Entonces, lo fundamental es que el requerimiento consume las funciones de un escrito, que satisfaga las razones por las cuales el derecho interno requiere la presentación de un escrito (Oyarzabal, 2003).

La libertad de formas es un principio consagrado en el art. 1015 del Código Civil y Comercial de la Nación. De la letra de la glosa se lee: “Solo son formales los contratos a los cuales la ley les impone una forma determinada”.

Los contratos electrónicos se encuentran insertos en ese régimen; junto con lo pregonado por el art. que le sigue en orden de prelación. Este dice: “siempre que se exija que el contrato conste por escrito, este requisito se debe entender por satisfecho si el contrato con el consumidor o usuario contiene un soporte electrónico y otra tecnología similar”.

Cierto es que el nuevo régimen civil y comercial, en el Capítulo que regula a los contratos de consumo (Libro Tercero: Derechos personales, Título III: De los contratos de consumo, Capítulo 3: Modalidades especiales), no difiere en relación a su contenido, a lo estatuido por la Ley de Defensa del Consumidor, Ley N° 24.240. Esta temática no será abordada, atento a que excede del marco trazado para el presente trabajo.

7. Conclusiones

El ecosistema de internet es el marco natural donde se desenvuelve y desarrolla el *E-Commerce*. Es sumamente complejo, ya que existen múltiples fuerzas que puján dentro de la dinámica en la que la industria se desplaza.

Estas fuerzas se comportan de forma diferente funcionando en determinadas situaciones como barreras, en otras como oportunidades y en ocasiones como una combinación compleja de ambas.

Una de ellas es la fuerza política. Hoy en día numerosos grupos económicos ejercen presión sobre la legislación que puede aplicarse o no aplicarse a la *World Wide Web* (Internet). Como ejemplo, de esto vemos cómo emergen regulaciones respecto de la privacidad, la protección de datos personales o los derechos que

emergen de las relaciones perfeccionadas de acuerdo a cada presupuesto de hecho específico en este entorno.

Las regulaciones pueden verse como oportunidades, sobre todo cuando generan valor en la percepción del cliente. Como ejemplo de esto podemos citar el la Ley de Defensa al Consumidor junto con el Código Civil y Comercial de la Nación, que con sus limitantes, intentó evolucionar al incluir algunos canales no tradicionales como vías para que sean generados derechos y obligaciones del consumidor.

Asimismo, en ciertas situaciones puede verse como una limitante o barrera, ya que la legislación no avanza con la velocidad con la que las nuevas tecnologías de información lo hacen y debido a esto se generan vacíos legales temporarios.

Otra de las fuerzas es la económica y social. En este contexto, el desarrollo de la economía globalizada y la competencia a nivel internacional afectan directamente al comercio electrónico. Los centros económicos están rápidamente virando hacia los mercados emergentes, en especial hacia los gigantes asiáticos (por ejemplo la plataforma de comercio electrónico Alibaba).

De esta forma vemos cómo es posible una expansión internacional con el fin de abastecer a la demanda global.

Tampoco debemos dejar de lado cómo las recesiones, crisis financieras o sanciones económicas afectan en forma negativa a este ecosistema.

Este ecosistema se encuentra directamente influido por la disponibilidad de recursos, sean estos físicos o lógicos. Estos últimos son los de mayor preponderancia en el desarrollo del comercio electrónico ya que la capacidad o “*skill*” del ser humano es uno de los más importantes en la sustanciación del crecimiento y la innovación.

La arista social de estas fuerzas cobra especial importancia al momento de evaluar los hábitos que poseen los clientes, que claramente están en un constante cambio. Los consumidores de hoy en día demandan rapidez, conveniencia, personalización, responsabilidad social empresaria, y el uso eficiente de los recursos. Todas estas variables no hacen más que volver más complejo el

ecosistema resaltando que todas las fuerzas deben lograr la sinergia para poder cobrar relevancia en la percepción del usuario final.

Las nuevas interfases que posee hoy en día el consumidor (*Tablets, Phablets*, teléfonos inteligentes, etc.) interactúan directamente con las redes sociales.

De esta forma los consumidores hoy en día exigen un conjunto de variables que deben satisfacer sus necesidades, ellas son, individualización en los productos, servicios a su medida, todo esto con precios justos, bajos y transparentes. Definitivamente estamos ingresando en una era donde el driver fundamental es el cliente. (Sudararajan, 2013.).

El avance tecnológico de los usuarios de Internet los identifica claramente en dos grandes grupos que dividen esta “sociedad”, con necesidades totalmente distintas, uno son los usuarios nativos digitales y el segundo grupo es el de los inmigrantes digitales. (Zilline y Marr, 2013). Los primeros no poseen muchas restricciones o temores en la utilización del comercio electrónico, mientras que los inmigrantes, desde el otro extremo, poseen grandes preconceptos respecto de la seguridad, la privacidad y el exceso de información disponible.

La tecnología, pilar fundamental en el desarrollo del comercio electrónico, es una de las fuerzas que mayor influencia posee en el entorno. El desarrollo y aparición de nuevas tecnologías genera una continua disrupción entre los usuarios y pone en jaque sus hábitos, tanto de vida como de consumo. De esta forma estamos en un todo de acuerdo con Moore (1998) donde indica que la penetración que posee la tecnología y la diferenciación que existe entre las experiencias mediante el uso de Internet y las experiencias de carácter presencial continúan evolucionando a un ritmo de cambio que vuelve determinante su influencia.

El desarrollo de la tecnología está asentando la dependencia de la conectividad, mediante múltiples dispositivos, funcionando como barrera y oportunidad en la relación entre las personas y ellos. Estas relaciones pueden ser de naturaleza social o legal dependiendo de la transacción que se genere. El autor Atzori (2010) afirma que la tecnología NFC (*Near Field Communication* –

Comunicación por proximidad, por su traducción al español-) y las nuevas formas de comunicación entre dispositivos (conocido como comunicación *Machine to Machine*) interactúan con personas / dispositivos pudiendo ser vías válidas de una cancelación de una obligación, en términos prácticos, el uso de las criptomonedas como medio de pago es un claro ejemplo).

Las nuevas experiencias, basadas en nuevas tecnologías, que se están gestando se convierten en oportunidades a la luz del valor que percibe el consumidor (por ejemplo, los anteojos de realidad aumentada – *Google Glass*-, las pulseras inteligentes).

Hoy en día los consumidores se encuentran altamente preocupados por la dependencia, que en ocasiones la cuestionan, que poseen respecto de los dispositivos móviles y su conectividad constante. Esta dependencia la consideran valor al momento de que simplifica o los asiste en sus conductas habituales, simplificándolas en ocasiones (*Siri* de *Apple* o *Google Now*). En el otro extremo vemos que las consideran negativas al momento que se preocupan por la pérdida de control que poseen de sus datos (la utilización y explotación de *Big Data* por parte de las compañías), que son considerados como privados. (Frey y Osborne, 2013).

En un todo de acuerdo con la afirmación que vertiera el autor Chui (2013) las barreras del *E-Commerce* han desaparecido, tanto para el ámbito nacional como para la competencia internacional en la industria de venta minorista. Una de las bases para la confirmación de la afirmación enunciada precedentemente es la ventaja competitiva que esta forma de comercialización ofrece a los *players* del mercado. Asimismo, la innovación es una de las principales características que rápidamente es copiada y mejorada.

A fin de poder describir la cadena de valor para el *E-Commerce* en la República Argentina sentaremos las bases con la que desarrollaremos las variables que la componen. La primera definición rectora indica que cada participante en la cadena de valor posee una cadena de valor intrínseca a su propia organización. La segunda define que el entorno que siempre existe como necesario para que la

transacción ingrese en este estudio es siempre sobre Internet. La tercera y última es que el medio utilizado para perfeccionar la operación es independiente pudiendo ser por ejemplo, mediante el móvil, la computadora personal o las redes sociales, entre otras. A continuación detallaremos las variables intervinientes:

- Seguridad / Privacidad: Este eslabón es de suma importancia, ya que la mayoría de las transacciones no llegan a finalizarse por la desconfianza que genera la posibilidad de fraude que puede suceder. Este fraude puede o no conllevar pérdidas en términos económicos o la difusión de información que el usuario no estaba dispuesto a dar a conocer.
- Acceso a la información: Esta variable permite a los compradores realizar consultas, compras o comparaciones durante cualquier momento del día por lo cual cobra vital importancia la facilidad de uso o acceso a la información. Internet hoy en día brinda mucha información, lo cual puede considerarse, por el usuario, como una ventaja o por el contrario si no está claramente dispuesta y accesible puede ser un punto claro de desventaja al momento de la decisión de compra.
- Plataforma utilizada: Las tiendas online poseen atención las 24 horas, lo que claramente es un desafío para las organizaciones ya que los compradores pueden o desean realizar sus compra durante los 365 días del año, sin importar dónde se encuentren. Asimismo la personalización en la selección o utilización de la plataforma implica también una variable altamente valorada por los usuarios.
- Logística: el medio por el que el cliente accede al bien o servicio es también un eslabón en esta cadena de valor. Las empresas pueden obtener una ventaja competitiva al ofrecer este servicio

- Intercambio del bien o servicio: Este es el momento de verdad que existe entre el vendedor y el comprador. Es el momento dónde el comprador recibe el objeto que motivó el deseo de compra.
- Garantía o mecanismo de devolución. Este es el servicio al cliente ofrecido por el vendedor y por la plataforma utilizada para la compra. Las compañías deben ser capaces de disponer de procesos de atención adecuados tanto para evacuar las dudas de los usuarios como ser capaces de organizar un proceso de devolución acorde a lo solicitado por sus usuarios.

De esta forma podemos confirmar la hipótesis planteada afirmando que la integración de los *players* del ecosistema genera mayor valor percibido por el cliente. Los hallazgos de este estudio también revelan que la conceptualización actual del *E-Commerce* y su cadena de valor reflejan una industria multifacética con una multiplicidad de actores configurando de esta forma un nuevo ecosistema, el ecosistema que convive en la dimensión Internet y que convierte a la experiencia de compra del cliente como primordial variable en lugar del canal o dispositivo con el que la realice.

No obstante, las soluciones superadoras que en líneas generales nos aporta el Código Civil y Comercial de la Nación, los operadores jurídicos deberemos asumir, aún ante lagunas de derecho o normas jurídicas no tan claras, el desafío de brindar respuestas a los conflictos que se suscitan, cada vez con más frecuencia, por la utilización de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

8. Bibliografía y fuentes de información

8.1 Bibliografía

Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

Afuah, A. y Tucci, C. (2000). *Internet business models and strategies: Text and cases*. New York: McGraw-Hill Higher Education.

Ansoff, I. (1977). *Estrategia empresarial*. Brasil: McGraw-Hill.

Atzori, L.; Iera, A. y Morabito G. (2010). *The internet of things: a survey*. *Computer Networks*, 2787-2805.

B. Dillon, S., Thomposon, F. y Corner, J. (2005). Perceived risk, the internet shopping experience, and online purchasing behavior: A New Zealand perspective. *Journal of information Management*, 23, 123-129.

Bovet, D. y Joas, A. (2002). La clave está en la ejecución. *Revista Gestión*, 7, 23-26.

Brizzio, C. (2000). Contratación mediante click wrapping. *RCyS*, 2000, 1325-1329.

Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M. P. (2006). *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.

Calza, E. N. (2009). El proceso de aprendizaje en el diseño e implementación de las políticas de ciencia, tecnología e innovación (CTI). Recuperado de https://issuu.com/pensamientoiberoamericano/docs/03__e_calza/1.

Carrasco Blanc, H. (1999). Aspectos de la formación del consentimiento electrónico. *Revista de Derecho Informático. Alfa Redi*, 12, 12-15.

Castro Fuentes, A. (2010). La compraventa celebrada por internet. Recuperado de http://bibadm.ucla.edu/ve/edocs_baducla/tesis/P265.pdf.

CEPAL (2013). *Economía digital para el cambio estructural y la igualdad*. Chile: Naciones Unidas.

Cervilla de Olivieri, M. A. (2010). El caso de la empresa Open English: un emprendimiento global a través de la innovación. *Revista Espacios*, 15-19.

Compagnucci de Caso, R. (2015). En A. J. Bueres (Dir.). *Código Civil y Comercial de la Nación analizado, comparado y concordado* (T. I) (1ª ed., 4ª reimpr.) (pp. 254-276). Buenos Aires, Argentina: Hammurabi.

Chang, J. (2003). La persuasión del látigo. *Revista Gestión*, 8, 41-46.

Chi Y., Lin C., Tang L. (2005). Gender differs: Assessing a model of online purchase intentios in e-tail service. *International Journal of service Industry Management*, 79-92.

Chui, M. y Manyika, J. (2013). Ten IT enabled business trends for the decade ahead – Updated research. McKinsey Global Institute Report. Recuperado de www.mckinsey.com/.../ten-it-enabled-business-trends-for-the-dec.

Chudnovsky, D., Niosi, J. y Bercovich, N. (s.f). Sistemas nacionales de innovación, procesos de aprendizaje y política tecnológica: una comparación de Canadá y la Argentina. Recuperado de: www.academia.edu/.../Los_sistemas_RegionalLes_de_innovación_en_américa_Latina.

Davenport, T., Leibold, M. y Voelpel, S. (2006). *Strategic Management in the Innovation Economy: Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*. Erlangen: Publicis Wiley.

De Bono, E. (2005). El valor de la creatividad. *Revista Gestión*, 8, 41-44.

De Miguel Asensio, P. (2001). *Derecho privado de Internet* (2ª ed.). Madrid: Civitas.

Díaz Pérez, M. (s.f.). Situación de las metodologías para la medición de la ciencia, la tecnología y la innovación en América Latina. Recuperado de asovemat-jdn.blogspot.com/2013_08_01_archive.html.

Dillon, T.W. y Reif, H. L. (2006). Identifying purchase perceptions that promote frequent e-commerce buying. *Electronic Marketing and Retailing*, 1, 48-66.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 532-550.

Eisenmann, T. R. y Edelman, B. (2010) *Google Inc.*, Harvard Business School Case 910-036. Recuperado de: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=38347>.

Feldstein de Cárdenas, S. (s.f.). Internet: Un golem de la postmodernidad. Recuperado de <http://www.derecho.uba.ar/investigacion/investigadores/publicaciones/feldstein-de-cardenas-contratacion-electronica-internacional-una-mirada-desde-el-derecho-internacional-privado.pdf>.

Fernández, I. Tendencias en Psicología Contemporánea—Equipos de alto desempeño un gran desafío para las organizaciones. *Serie Azul Psicología y Empresa. Universidad Adolfo Ibáñez*, 4, 21-28.

- Fraumeni, B. (2000). *Government statistics: e-commerce an the electronic economy*. USA: Bureau of Census USA.
- Frey, C. y Osborne, M. (2013). *The Future of employment: How susceptible are jobs to computerization?*. Oxford: University of Oxford. Programme of impacts of Future Technology.
- Gobbi, J. (2007). Despegar en un evento de emprendedores. Recuperado de <http://www.despegar.com.ar/blog/categoria/despegar-en-un-evento-de-emprendedores>.
- Grant, R. (1995). *Contemporary Strategy analysis: concepts, techniques and applications*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Groth, J. C., Byers, S. S. y Bogert, J. C. (1996). Capital economic returns and the creation of value. *Management decision*, 24, 21-30.
- Hamel, G. y Trudel, J. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Indec, Segunda Encuesta Nacional de Innovación y Conducta Tecnológica, 2002, en el marco del Estudio “Componentes Macroeconómicos, Sectoriales y Microeconómicos para una Estrategia Nacional de Desarrollo; Lineamientos para fortalecer las Fuentes de Crecimiento Económico”, Naciones Unidas: Oficina de la Cepal. Recuperado de http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/3/24633/P24633.xml&xsl=/publicaciones/ficha.xsl&base=/publicaciones/top_publicaciones.xsl.

Jaworski, B. y Rayport, J. (2001). *E-commerce*. Nueva York: McGraw-Hill. Irwin Marketplace.

Sutz, J. y Arocena, R. (2003). Desigualdad, tecnología e innovación en el desarrollo latinoamericano. *Technology in Society*, 25/2, 171–182.

Kastika, E. (2003). *Introducción a la creatividad. 30 recomendaciones para innovar en los negocios*. Buenos Aires: Innovar. Escuela de innovadores.

(1994). *Desorganización creativa. Organización innovadora* (2ª ed.). Buenos Aires: Ediciones Macchi.

(1999). *Los 9 mundos de la creatividad en management*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Kumar, R. y Roger, B. (2000). Easyjet: The Webs favorite airline. International Institute for Management Development. Case Reference: IMD-3-0873. Recuperado de soq.sagepub.com/content/8/206.

Lafaye, H. E. (2000). *Innovación y calidad*. España: Ediciones Gestión.

Landau, E. (1987). *El vivir creativo: teoría y práctica de la creatividad*. Barcelona: Herder.

Lawson, R. (2003). Con el foco en los procesos. *Revista Gestión*, 8, 102-107.

Lencioni, P. M. (2002). El verdadero sentido de los valores. *Revista Gestión*, 7, 103-111.

López de Zavalía, F. J. D. (2015). En J. Curá (Dir.), J. García Villalonga (comp. y coord. gral.) y J. López Cerviño (coord. de área). *Código Civil y Comercial de la Nación Comentado* (T. III) (pp. 94-101). Buenos Aires, Argentina: Thompson Reuters La Ley.

Lorenzetti, R. (2001). *Comercio electrónico*. Buenos Aires: Abeledo-Perrot.

Luchi, R. y Paladino, M. (2000). *Competitividad: Innovación y mejora continua de la gestión. Desarrollando capacidades locales para triunfar en la economía global*. España: Ediciones Gestión.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80, 86-93.

Glandwell, M. (2002). *El mito del talento*. Recuperado de repositorio.udes.edu.ar/.../%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20M.%20Ges.%20.

Monteiro de Carvalho, R. (2009). Acciones gerenciales de gestión del conocimiento relacionadas a los factores estratégicos y el papel de la alta administración como bases en la implementación de la innovación de valor: un caso de estudio. *Revista Espacios*, 30, 28-30.

Muskat, M., Blackman, D. y Muskat, B. (2012). Mixed methods: Combining expert Interviews, Cross-Impact Analysis and Scenario Development, *The Electronic Journal of Business Research Methods*.

Navas, J. y Guerras, L. (1996). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Niemeir, S., Zocchi, A. y Catena, M. (2013). *Resaping Retail: Why Technology is transforming the industry and How to Win in the new Customer Driven World*. Chicester: s.n.

Oakey, R. P. y Cooper, S. (1991). The relationship between product technology and innovation performance in high technology small firms. Department of Business Organization, Heriot-Watt Business School. *Technovation*, 11(2), 79-92.

OMC (2013). El comercio electrónico en los países en desarrollo. Oportunidades y retos para pequeñas y medianas empresas. Recuperado de http://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/ecom_brochure_s.pdf.

Oyarzabal, M. (5 de febrero de 2003). La ley aplicable a los contratos en el ciberespacio transnacional". *ED*, 4-5.

Piotrowicz, W. y Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 5-16.

Plotkin, H. (s.f.). Elogios oportunos. *Revista Gestión*, 8, 43-56.

Porter, M. (1996). What Is Strategy?. *Harvard Business Review*, 60-79.

Rincón Cardenas, H. (2006). *Manual de Comercio Electrónico e Internet*. Bogotá. Recuperado de https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=lang_es&id=UBTmcWxWsDsC&oi=fnd&pg=PA14&dq=comercio+electr%C3%B3nico+en+contratos+argentina&ots=pmHkCmLAMP&sig=6CdeL3jF3SHSeFz4ZmBPMAEI52A#v=onepage&

q=comercio%20electr%C3%B3nico%20en%20contratos%20argentina&f=false

- Robson, L. y Pilatti, L. A. (2007). La madurez del trabajo en equipo y los procesos de construcción del conocimiento organizacional y de la innovación tecnológica. *Revista Espacios*, 31, 47-48.
- Rowe, G. y Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis. *International Journal of Forecasting*. Recuperado de <https://www3.nd.edu/~busiforc/handouts/Other20Articles/expertopinions.pdf>.
- Sautu, R. y Wainerman, C. (2011). *El empresario y la innovación: un estudio de las disposiciones de un grupo de dirigentes de empresas argentinas hacia el cambio tecnológico*. Buenos Aires: Editorial del Instituto.
- Scotti, L. B. (2014). De los contratos celebrados por medios electrónicos a la luz del Código Civil de Vélez y del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación. *Revista Erreius-Errepar Unificación de los Códigos Civil y Comercial de la Nación*, 309-315.
- Shergill, G. y Cheng, Z. (2005). Web-based shopping: Attitudes towards online shopping in New Zealand. *Journal of Electronic e-commerce Research*, 6, 79-85.
- Sittenfeld, C. (2002). ¿Está usando su máximo potencial?. *Revista Gestión*, 7, 311-316.
- So, W.C., Wong, D. y Sculli, D. (2005). Factors affecting intentions to purchase via the Internet. *Industrial Management & Data Systems*, 10, 1225-1244.

- Strader, T. J. y Shaw, M. J. (1999). Consumer cost differences for traditional and internet markets. *Internet Research*, 9, 82-92.
- Sundararajan, A. (2013). Zipcar to the Sharing Economy. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2013/01/from-zipcar-to-the-sharing-eco/>.
- Sutz, J. (s.f.). Consejo Latinoamericano de ciencias sociales. CESO, Centro de Estudios Sociales. Bogotá: Universidad de los Andes. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/colecciones/saladelectura/index.php?a=q&r=1&hs=1&t=1&q=sutz&j=dl&c=general&fqf=TX&Submit>.
- Tambussi, C. E. (2015). Contratos. En J. Curá (Dir.), J. García Villalonga (comp. y coord. gral.) y J. López Cerviño (coord. de área). *Código Civil y Comercial de la Nación Comentado* (T. III) (pp. 585-596). Buenos Aires, Argentina: Thompson Reuters La Ley.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8, 3-8.
- Vancaly, F. y Esteves, M. (2011). *New directions in social impact assessment. Conceptual and methodological advances*. USA: Edward Elgar Publishing.
- Viscio, A. y Paternack, B. (1996). Toward a new business model. *Strategy and Business*, 20, 125-134.
- Whiting, L. (2008). Semi-Structured Interviews. Guidance for novice researchers. *Nursing Standard*, 35-40.

Wilkie, W. L. (1994). *Consumer Behavior*. New York: Von Hoffman Press.

Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 139-153.

Zott, C. y Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43, 216-226.

8.2 Fuentes de información

Código Civil de la República Argentina. Recuperado de <http://www.iberred.org/legislacion-codigo-civil>.

Código Civil y Comercial de la Nación Argentina. Recuperado de <http://www.infojus.gov.ar/nuevo-codigo-civil-y-comercial-de-la-nacion>.

Constitución de la Nación Argentina. Recuperado de <http://www.infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.html>.