

Implementación del modelo eCommerce en Pymes de servicios alimentarios en Medellín.

Estudio de caso¹

E-commerce model implementation in food services SMEs in Medellín. Case of study

Artículo de grado presentado por:

Espec. JUAN PABLO GÓEZ GIRALDO

Para optar el título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

-MBA-

Director:

PhD (c) ÓSCAR ARIAS LONDOÑO



UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Medellín, 2020

Implementación del modelo *eCommerce* en Pymes de servicios alimentarios en Medellín. Estudio de caso

eCommerce model implementation in food services SMEs in Medellín. A of Case study.

GÓEZ, Juan P.¹

Resumen

El estudio de caso propone una estrategia para mejorar la efectividad del proceso de venta en Pymes de servicios alimentarios en Medellín. La estrategia mejora el proceso de venta al aplicar modelos de *e-commerce*, *CRM* y *Supply Chain*, integrando la cadena de abastecimiento, generando valor a los productos y aumentando la participación en los mercados. El comercio electrónico brinda mejores oportunidades de negocios que los medios tradicionales, porque supera las limitaciones físicas de los canales de distribución.

Palabras clave: proceso de venta, Pymes, servicios alimentarios, estrategia, modelo *E-commerce*.

Abstract

The case study proposes a strategy to improve the effectiveness of the sales process in food service SMEs in Medellín. The strategy improves the sales process by applying e-commerce, CRM and Supply Chain models, integrating the supply chain, generating value for products and increasing market share. E-commerce provides better business opportunities than traditional media, because it overcomes the physical limitations of distribution channels.

Key words: sales process, SMEs, food services, strategy, E-commerce model.

¹ Maestrante MBA, Universidad de Medellín. goezjuan@hotmail.com

Contenido

Implementación del modelo <i>eCommerce</i> en Pymes de servicios alimentarios en Medellín. Estudio de caso.....	2
eCommerce model implementation in food services SMEs in Medellín. A of Case study.....	2
1. Introducción.....	4
Pregunta de investigación y objetivos	7
2. Referente teórico.....	7
2.1. CRM (administrador de relaciones con los clientes)	7
2.2. Supply Chain (cadena de suministro)	9
2.3. <i>E-commerce</i> (comercio electrónico)	12
3. Metodología.....	17
4. Resultados	20
4.2. Modelo propuesto	22
5. Conclusiones	29
Referencias.....	31

1. Introducción

En la actualidad el comercio electrónico es de vital importancia tanto para las empresas como para sus clientes, porque facilita las transacciones comerciales a través del internet y permite el uso de alternativas de comunicación interactiva, dando como resultado el crecimiento económico, la reducción de costos y la adaptación de estrategias que mejoran la eficiencia en la comercialización de productos y servicios. La construcción de relaciones comerciales y la necesidad de mantener la lealtad hacia la marca, han sido temas clave para el *marketing* de los negocios comercializadores y para el posicionamiento de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. El acelerado crecimiento de los servicios asociados con los mercados en Internet es más eficiente, lo que permite que pequeñas empresas sean más competitivas para el mercado global, enfocadas en fortalecer su mercado meta inicial (Arroyo Cañada, Sánchez Torres, & Solé Moro, 2017).

El *E-commerce* permite a las organizaciones la capacidad de operar globalmente a través de nuevas fórmulas y herramientas tecnológicas, para dar a conocer sus productos o servicios y reduciendo las barreras de entrada a nuevos mercados; esto se convierte en un potencial para fomentar el crecimiento de Pymes. La capacidad para dirigirse a grupos de clientes específicos se basa en el uso de campañas altamente personalizadas para la toma de decisiones con rapidez y flexibilidad (Gallego, Bueno, & Terreño, 2016). Esto es particularmente evidente en el segmento de empresa a empresa (Business To Business - B2B) donde el comercio electrónico ha crecido significativamente en años anteriores, logrando ahorros sustanciales al llevar a cabo actividades comerciales a través del entorno electrónico. El concepto de estrategia de *e-commerce* aborda la posibilidad de cómo el uso de internet puede replantear las empresas y proporcionarles ventajas competitivas. Su éxito depende de una administración con capacidad para comprender y obtener el valor real del Internet como canal de venta. El cambio constante en este medio significa constante evolución de estrategias, nuevos productos y nuevos procesos para adoptar (Ng, 2013).

En contexto, el *e-commerce* es una gran oportunidad para crear y desarrollar nuevas prácticas de proliferación con Internet como canal de comercialización en el mercado colombiano; sin embargo, puede significar nuevos retos para las organizaciones, obligándolas a prepararse para el desarrollo de las nuevas técnicas relacionadas con las tendencias de la cuarta revolución industrial y su influencia en los negocios, específicamente la cadena de suministros o *Supply Chain* (Schwab, 2016) para las relaciones de negocios con cliente final (B2C Business To Constumer) y negocio con negocio (B2B Business To Business).

En el año 2019, el observatorio de *e-commerce* de la Cámara Colombiana de Comercio electrónico, realizó dos estudios titulados “Medición de Indicadores de consumo del observatorio *E-commerce*” y “Medición de indicadores, tendencia de la oferta de bienes y servicios en línea”, donde se presentó un análisis que consolida datos sobre el comportamiento y tendencias de demanda de los usuarios de Internet en Colombia. En estas investigaciones se analizaron factores como el dispositivo empleado, el medio de pago utilizado, los beneficios percibidos de la compra en línea, los inconvenientes presentados con el producto, y el nivel de satisfacción con el servicio postventa a población entre los 18 y 75 años de edad de las principales ciudades del país.

Ambos estudios arrojaron que el 90% de los internautas realiza actividades de comercio electrónico y cerca del 20% hace *e-commerce* como la compra y pago en línea, donde los usuarios compran artículos de moda (37%), turismo (37%) y tecnología (36%). También muestran que los puntos de acceso preferidos al momento de comparar y buscar precios de productos o servicios en internet son los buscadores (74%) y las redes sociales (50%). Se corroboró que los productos más vendidos por las empresas colombianas corresponden a moda (22%), comestibles (14%) y tecnología (8%). Igualmente se estableció que el 85% de los comercios electrónicos ofrecen como medios de pago las tarjetas de crédito, distribuidos de la siguiente manera: 79% débito a la cuenta corriente; 52% opción del pago contra entrega, y 19% pago mediante billeteras virtuales.

Los sectores empresariales que pueden mejorar su participación y acelerar su crecimiento son las pequeñas y medianas empresas. Así, la industria de alimentos no es ajena al *e-commerce*, donde la estrategia se transforma en un fenómeno orientado hacia servicios rápidos, ágiles, y con una experiencia similar a la que se vive en lugar donde se adquiere el producto o servicio. En relación con la cadena de suministro, puede significar un importante reto estratégico y operacional en el desarrollo del canal de compras y disponibilidad de venta para la industria de alimentos, teniendo en cuenta que cada vez el mercado es más exigente en calidad de producto, servicio, y precio (Ou & Perng, 2014). Cabe resaltar que la inmensa penetración que tienen los dispositivos móviles inteligentes en Colombia, por virtud del impulso de la telefonía móvil, permite que la transmisión de información sea cada vez más ágil, debido a que la convergencia tecnológica a nivel global apunta a mantener en estos dispositivos -como los *smartphone*- un sin número de aplicaciones, donde el consumidor encuentra multiplicidad de servicios y contenidos multimedia (Imbachí, 2016).

Este artículo tiene por objeto de estudio una Pyme dedicada a la producción de alimentos artesanales, de la cual se presentan hallazgos sobre las dificultades administrativas identificadas y los posibles resultados para implementar el *e-commerce* como canal de venta. Esto con el fin de facilitar el acceso a sus productos, administrar las relaciones con los clientes, gestionar la información necesaria para cada área de la organización para llegar a nuevos clientes que impacten el crecimiento de la empresa. Es importante considerar que actualmente se presenta un crecimiento en las ventas de alimentos artesanales por parte de las Pymes, con apertura hacia clientes corporativos como las grandes empresas del *retail*.

El escenario de mercado anteriormente descrito permite visualizar oportunidades de negocio mediante la utilización del *e-commerce* para unificar la administración de relaciones con los clientes, la toma de pedidos y el servicio posventa. Si el uso de *e-commerce* facilita brindar solo la información necesaria a cada área de la empresa para la toma de decisiones, y esto conduce a simplificar el proceso de venta, el resultado será la generación de valor a sus productos, aumentar su participación en el mercado, y dinamizar la comunicación con los clientes internos y externos.

Pregunta de investigación y objetivos

La pregunta que da soporte a la investigación que respalda el presente artículo es: ¿Cómo contribuye la implementación de un modelo de *e-commerce* a la gestión de la información en la empresa Assul Inversiones SAS para impulsar su crecimiento?

En consecuencia, el objetivo establecido en la investigación de base es: implementar un modelo para el proceso de venta a través de una herramienta *e-commerce* conectado a *CRM*, con el fin de gestionar la información referente a las ventas, unificación de las áreas de la empresa Assul Inversiones SAS, mediante el *supply chain* como agente integrador de la cadena de abastecimiento.

Los objetivos específicos en que se desglosa el objetivo general son: a) analizar la información de los procesos administrativos, de producción y comerciales para integrar las diferentes áreas.; b) determinar la herramienta tecnología que permita hacer más eficiente el suministro de *food services*; y c) agregar valor a los productos durante el proceso de venta por medio del *e-commerce*.

2. Referente teórico

2.1. CRM (administrador de relaciones con los clientes)

Se define CRM como el proceso de captura de información del cliente y desarrollar una estrategia apropiada en consulta con el vendedor para optimizar el rendimiento de ventas. El proceso incluye identificación de prospectos, up-selling (venta arriba), cross-selling (venta cruzada) con clientes actuales y el intercambio de conocimiento externo. En medio de todos los desafíos, los conflictos y posiciones con respecto al valor de CRM (Administrador de relaciones con el cliente), también hay poca orientación sobre cómo los gerentes deben enfocar sus esfuerzos de CRM, que impacte la venta o el intercambio comercial de largo plazo (Zablah, Bellenger y Johnston 2004). Similar a Boulding et al. (2005) y Ryals (2005), se argumenta la creación de valor a través del uso de CRM que puede variar y depende de circunstancias específicas comerciales bajo investigación, aunque la literatura de CRM abunda, la mayoría es relativamente silenciosa sobre situaciones específicas al momento de interactuar con CRM para producir resultados diferenciales, que solo se logran con el análisis y seguimiento de la información que

entrega los clientes al igual que el trabajo que se realice con los clientes actuales y los prospectos, esto hace que los datos tomen relevancia (Reimann, Schilke y Thomas 2010).(Ahearne, Rapp, Mariadoss, & Ganesan, 2012)

Hay varias teorías que apoyan la participación del vendedor individual en el proceso de CRM para finalmente influir actuación. Como se mencionó anteriormente, la venta adaptable puede ser uno de los principales procesos que permiten el conocimiento de CRM para ser asimilado y aprovechado para el éxito, pero otros conceptos derivados de las teorías en el nivel macro (por ejemplo, vista basada en recursos) y nivel micro (por ejemplo, motivación teorías) también pueden estar en el trabajo. Estos no son de ninguna manera todos de las teorías disponibles en las que la investigación sobre este tema podría estar conectado al negocio, y no están completamente desarrollados aquí, pero proporcionan un punto de partida para los investigadores que persiguen esta área del conocimiento, a nivel de empresa, la idea de la visión basada en los recursos de la empresa nos permite considerar a los vendedores como un recurso para obtener una ventaja competitiva; desde esta perspectiva, la fuerza de ventas se interpreta como una capacidad dinámica que permite que la empresa sea más reactiva y adaptable a las necesidades específicas del cliente y quiere.

El enfoque de capacidades dinámicas con el principal aporte de entender y desarrollo las variables que entrega el mercado, siempre buscando como proliferar en el crecimiento de la venta y gestionando la integración de las necesidades de los clientes, buscando maximizar la rentabilidad de la empresa y de los clientes (Teece, Pisano, y Shuen, 1997) también le permitiría a la empresa convertirse en una organización de aprendizaje donde los vendedores pueden dar cuenta de múltiples facetas cambios que ocurren dentro y fuera de la empresa (Haugstad, 1999) y abordan las interacciones complejas que enfrentar como líderes de límites en entornos de venta complejos. A nivel de vendedor, uno podría suscribirse a uno de muchas teorías de motivación disponibles, como el psicológico empoderamiento. El empoderamiento psicológico ha sido definido como una construcción motivacional manifestada en cuatro cogniciones: significado, competencia, autodeterminación e impacto, que se ha demostrado que

tiene fuertes vínculos con el rendimiento del trabajo (Spreitzer 1995). El empoderamiento debería proporcionar a los vendedores con oportunidades para tomar sus propias decisiones con respecto a sus tareas e interacciones de ventas, que es la premisa inherente de la gestión de abajo hacia arriba.

Además, investigaciones pasadas sugieren que empoderamiento a través de la autonomía y la confianza en la decisión la fabricación atraerá a los vendedores a trabajar en niveles crecientes a través de la satisfacción intrínseca obtenida de la autonomía en sus trabajos, el CRM es una herramienta que se puede convertir de alto valor agregado siempre y cuando este bien gestionada con los datos correctos y la estrategia correcta desde el área de ventas, porque esta es la manera de construir una relación más cercana con el cliente a medida que evolucionan los negocios desde la venta se fortalece esta relación. (Ahearne et al., 2012).

La administración de relaciones con los clientes –CRM- es una estrategia comercial orientada al cliente que se concentra en mejorar la satisfacción, las tasas de lealtad del cliente al proporcionar servicios más personalizados (Salah Farhan, Hassan Abed, & Abd Ellatif, 2018) , detectar y responder a las necesidades del cliente como una capacidad dinámica e importante, configurar oportunidades y amenazas, responder a oportunidades del mercado y mantener la competitividad mediante la reconfiguración de los recursos tangibles e intangibles de la empresa (Salah Farhan *et al.*, 2018). En un CRM de la empresa se componen de tres dimensiones: generación de información, difusión de información y capacidad de respuesta; mientras que las inversiones en sistemas CRM tienen dos dimensiones: inversiones en tecnología CRM y gastos en tecnología CRM en relación con los competidores. (Salah Farhan *et al.*, 2018).

2.2. Supply Chain (cadena de suministro)

Ballou (2004) destaca la planificación y control de actividades tales como transporte, gestión de inventarios, procesamiento de pedidos, abastecimiento, almacenamiento, manejo de mercancías, empaquetado, niveles de servicio al cliente y planificación de servicios; elementos que son clave para la

buena gestión de cualquier organización, haciendo énfasis en la planeación estratégica y en la toma de decisiones, puesto que constituyen la parte más relevante del proceso de gestión.

Una cadena de suministro es el conjunto de entidades involucradas en el diseño de nuevos productos y servicios, la adquisición materias primas, transformándolas en semielaborados y productos terminados, y entregándolos a la cliente final. Esta definición, o una versión modificada de ella, ha sido utilizada por varios investigadores (Nam, Lee, & Lee, 2018).

La gestión de la cadena de suministro es la gestión eficiente del proceso de extremo a extremo, que comienza con el diseño del producto o servicio y termina con el momento en que se vendió, consumió y finalmente, descartado por el consumidor. Este proceso completo incluye diseño del producto, adquisición, planificación y previsión, producción, distribución, cumplimiento, soporte posventa y eliminación al final de la vida útil. Suministro los problemas de gestión de la cadena se pueden clasificar en dos amplias categorías: configuración (orientada al diseño) cuestiones que se relacionan con la infraestructura básica en que ejecuta la cadena de suministro, y coordinación (orientada a la ejecución) cuestiones que se relacionan con la real ejecución de la cadena de suministro. Los problemas de nivel de configuración incluyen los siguientes temas.

Adquisiciones y decisiones de proveedores. ¿Cuántos y qué tipo de proveedores son necesarios? ¿Cuales partes deben subcontratarse y deben mantenerse ¿en casa? ¿Cómo pueden racionalizarse las prácticas de compras? y estandarizado? ¿Cómo debería ser a largo plazo y contratos a corto plazo se utilizan con los proveedores? Decisiones de producción. En una red de producción global, ¿dónde y cuántos sitios de fabricación debería estar en funcionamiento? ¿Cuánta capacidad debería ser instalado en cada uno de estos sitios? Qué tipo de productos y los servicios van a ser apoyados a través de ¿la cadena de suministros? Cuánta variedad se debe proporcionar ¿A los clientes? ¿Qué grado de homogeneidad es requerido en toda la cartera de productos? Decisiones de distribución. ¿Qué tipo de distribución canales debe tener una empresa? Cuantos y dónde deberían estar la distribución y los puntos de venta ¿situado? ¿Qué tipos de modos de transporte y rutas deben ser utilizadas? ¿Cómo debe explotar una empresa?

oportunidades de agrupación de riesgos? Decisiones de soporte informativo. ¿En caso de empresa el software de planificación de recursos se estandarizará en las unidades funcionales de una empresa? ¿Debería el suministro trabajo en cadena en protocolos estándar o en propiedad estándares?

Los problemas del nivel de coordinación incluyen los siguientes temas. Decisiones de flujo de materiales. ¿Cuánto inventario de diferentes tipos de productos deben ser almacenados para realizar los niveles de servicio esperados? ¿Debería llevar el inventario en forma acabada o semielaborada? Con qué frecuencia ¿debería reabastecerse el inventario? ¿Debe una empresa hacer decisiones de inventario o es mejor tener el proveedor administrar el inventario? ¿En caso de que se requiera proveedores para entregar productos justo a tiempo? Decisiones de flujo de información. En qué forma es información compartida entre diferentes entidades en la cadena de suministro: ¿papel, voz por teléfono, electrónico intercambio de datos (EDI)? Cuánta colaboración ocurre entre los socios de la cadena de suministro durante el nuevo desarrollo de productos? Decisiones de flujo de efectivo. ¿Cuándo se les paga a los proveedores para sus entregas? ¿Qué precios deben ser cargados para productos? ¿Qué tipo de esfuerzos de reducción de costos se toman a través de la cadena de suministro (o se espera que proveedores)? ¿En una empresa global, en qué moneda proveedor debe pagar?

Está claro que la gestión de la cadena de suministro abarca varias áreas funcionales y geográficas, introduciendo complejidades tanto en términos de diseño y ejecución. Algunos de los factores pertinentes que complican el suministro las decisiones de gestión de la cadena incluyen la presencia de agentes múltiples y sus incentivos a veces contradictorios; incertidumbre en la demanda, el suministro y la producción proceso de distribución; asimetría de información relacionado con el diseño del producto, inventario, costos, demanda y la capacidad en toda la cadena de suministro entre el varias partes en la cadena de suministro; y tiempo de entrega entre las diferentes entidades en la cadena de suministro.

Todas estas complejidades conducen a varios tipos de ineficiencias en la cadena de suministro: mala utilización de activos de inventario (Lee y Billington 1992); distorsión de información como el efecto látigo (Lee *et al.* 1997); gran desabastecimiento y suministro sin respuesta cadenas (Fisher et al., 1994);

pobre servicio al cliente debido a los desafíos de adaptabilidad y personalización (Swaminathan y Tayur 1998); y doble marginación eso lleva a menores ganancias para la cadena de suministro (Cachon 2003), en la creación de una cadena de suministros es pertinente tener claro cuáles son las preguntas que se deben hacer para saber cuáles son las soluciones que se quieren generar, se hace importante tener claro este concepto para ser unido en este artículo (Swaminathan & Tayur, 2003).

2.3. *E-commerce* (comercio electrónico)

En el mundo el concepto de *E-commerce* surgió a principios durante 1.990 como un medio para expandir las operaciones comerciales de las tiendas minoristas y nuevos negocios para todo tipo de empresas, internet surge mas no el E-commerce porque no fue el principal desarrollo durante década de los años noventa, solo surge luego a raíz de la burbuja de las páginas web “.com” entre los años 1998 – 2000; dando inicio a la verdadera revolución en el E-commerce abriéndose paso y comienza a tener relevancia como un servicio de entrega de comestibles en línea o un fabricante de computadores directo al cliente B2C (Business To Customer), también se necesitaba modelos comerciales completamente desarrollados con propuestas significativas de valor para el cliente y los medios para realizar negocios por medio de nuevos canales de comercialización (Rappa, 2004; Turban et al., 2004). Muchos de los primeros fracasos del comercio electrónico fueron los resultados de no desarrollar un modelo de negocio sólido o haber desarrollado un modelo de negocio defectuoso donde los primeros productos comercializados vía internet o E-commerce fueron los libros donde el proceso evolutivo en el desarrollo del comercio electrónico prolifera en los mercados (Vickers, 2000)

Con la introducción en 1996 del cifrado de seguridad SSL 3.0 (Secure Sockets Layer), cuando se produce la expansión exponencial del comercio electrónico, todo ello acompañado de un notable desarrollo de las TIC's. Circunstancias que han generado millones de clientes en el comercio on-line. Estas innovaciones producen efectos en las organizaciones, llegando incluso a generar cambios que mejoran la estructura organizacional, las decisiones gerenciales, la productividad, efectividad y ventajas

competitivas, así como los procesos a través de su simplificación (Ganga y Aguila, 2006). Además, la innovación en comercio online genera nuevas oportunidades de negocio, permitiendo diversificar los canales tradicionales de venta, reducir el costo de las actividades empresariales y generar nuevos productos y servicios, permitiendo a la empresa reorganizar su estructura productiva con el fin de llegar a mayor número de clientes (Canals, 2001). En base a lo anterior, se hace necesario concretar el término comercio electrónico, quedando definido como toda compra realizada a través de Internet habiéndose realizado los pagos de forma electrónica (Fernández Portillo, Sánchez Escobedo, & Jiménez Naranjo, 2015)

La proliferación de investigaciones relacionadas con las tendencias en los hábitos de compras de los consumidores busca identificar los factores que se cree que motivan a los consumidores a considerar el E-commerce por encima de sus comodidades establecidas en formato para visitar en tiendas físicas, entre los factores investigados, como los beneficios percibidos y el riesgo percibidos, el elemento de conveniencia se abre paso en gran parte de la investigación (por ejemplo, Torkzadeh y Dhillon, 2002; Yang y Jun, 2002; Hertzum et al., 2004; Javadi et al., 2012; Khan y Chavan, 2015). Entender la motivación de los consumidores consideren comprar en línea, es necesario, no es suficiente para que las organizaciones cosechen los beneficios del E-commerce.(Ezzi, 2016).

2.3.1. Tipos de negociación y comercialización en *E-commerce*

Dentro de la revisión de literatura se encuentran diferentes tipos de negociación o comercialización en *E-commerce*, que varían según el tipo de distribución y comercialización de los productos y servicios de la empresa. Los más conocidos se relacionan en la Tabla 1.

Tabla 1Tipos de *E-commerce*

Modelo	Descripción
B2B (Business to Business)	Se refiere al comercio electrónico entre empresas, donde una actúa como cliente y otra como proveedor. Incluye tanto el comercio electrónico de bienes o servicios como las transacciones de cualquier otro tipo entre empresas. (He, Zhang, & He, 2019)
B2C (Business to Consumer)	Se refiere al comercio electrónico entre empresas y consumidores finales. Es el tipo de negocio o actividad, se caracterizado por ser uno de los más implementados. (Iankova, Davies, Archer brown, Marder & Yau, 2018)
C2C (Consumer to Consumer)	Se refiere al comercio electrónico entre consumidores finales en el que unos actúan como vendedores y otros como compradores. (Wang, Baesens, & Zhu, 2018)

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2 se presentan diferentes definiciones y conceptos de *E-commerce* establecidas por varios autores, con el fin de ampliar el concepto y tener mayor claridad de su significado. En este estudio de caso se quiere mostrar cómo el *E-commerce* está conectando a las Pymes para ingresar a nuevos mercados, ampliar su espectro en el desarrollo de nuevos negocios en la era digital, conectar con nuevos consumidores y optimizar los recursos.

Es importante destacar que las actividades de comercio electrónico son responsables de una parte significativa del crecimiento y la proliferación de Internet, que fue inicialmente concebido únicamente como una herramienta de información, pero actualmente ofrece muchas oportunidades de negocios que trascienden las de los medios tradicionales, traspasan las fronteras organizaciones más allá de las limitaciones físicas de sus canales de distribución tradicionales, lo que permite fácil acceso a los mercados mundiales en línea (Chaudhury y Kuilboer, 2001; Lawrence, 2008; Costa, Melo, Cardoso & Ferreira, 2012).

Tabla 2Conceptos de *E-commerce*

Definición	Referentes
Indican que es un proceso de compra, venta, transferencia o intercambio de productos, servicios y/o información a través de medios electrónicos.	Turban, King, Kyu Lee, Liang & Turban (2012)
Consiste en la virtualización de los negocios tradicionales, en la que se integra al consumidor como parte activa de las estrategias basadas en sus experiencias de compra y la solución a sus expectativas para generar una transacción exitosa.	Constantinides & Fountain (2008)
Aseguran que el comercio electrónico permite a las empresas vender sus productos y servicios con diferentes métodos en todo el mundo, y a los consumidores les permite acceder a ellos con facilidad.	Guzmán & Abreo (2017)
Comercio Electrónico se puede definir como "una metodología de negocios moderna que aborda las necesidades de las organizaciones, los comerciantes y los consumidores para reducir costos y mejorar la calidad de productos y servicios, y aumenta la velocidad de prestación de servicios"	Kalakota & Whinston (1996)
Comercio Electrónico es "el conjunto de todas las transacciones comerciales realizadas por un sirviendo directa o indirectamente a un grupo de clientes, utilizando instalaciones de comunicación y transferencia de datos a través de la red mundial de Internet"	Venetianer (2000)

Fuente: Elaboración Propia

2.3.2. Tendencias del *e-commerce* en Colombia

Las tendencias del *E-commerce* en Colombia son claves para apalancar los activos de las Pymes, lo que permite competir efectivamente en el mercado de productos, servicios y propuestas de valor a los clientes. Un aspecto importante de este modelo es que facilita, a los comercializadores al detal o mayoristas, construir rápidamente capacidades para el uso de canales digitales. Debido a que la industria está en constante cambio, el crecimiento continuo del *E-commerce* depende de las experiencias-necesidades de los consumidores, lo que determina el diseño de estrategias de servicio eficientes basadas en la relación variedad-calidad-precio para los clientes.

Potencializar cada elemento de la estrategia implica actuar con agilidad, velocidad y confianza. Lo que se busca es conectar los negocios con sus clientes para realizar acciones más rápidas, inteligentes y coordinadas. Existen diferentes tipos de *E-commerce* que orientan sus ventas a diferentes públicos, mercados o nichos específicos, tal como se registra en la Tabla 3, donde se presentarán las diferentes plataformas y tendencias que existen en Colombia en materia de *E-commerce*.

Tabla 3

Plataformas *E-commerce* más relevantes

Logo empresarial	Nombre	Descripción
	Éxito.com	Las plataformas e-commerce del Grupo Éxito, dependiendo del segmento de mercado al que atienden, usan diversas modalidades y formatos que las identifican y buscan generar facilidades de compra a sus segmentos de clientes. (Romero Zuluaga, 2016)
	Mercado Libre	Esta plataforma comercializa más de dos mil categorías de productos nuevos y usados, entre las cuales se destacan los segmentos electrónicos, vestuario, entretenimiento y productos de colección. Otros números ayudan a ilustrar la importancia del Mercado Libre para el <i>e-commerce</i> en América Latina. (Negocios, 2017)
	OLX	Es una página online de compra y venta de artículos mediante la modalidad de clasificados. Fundada en marzo de 2006 en Argentina y con presencia en más de 40 países, Olx.com concreta cerca de 8'500.000 transacciones al mes, y según información provista por la misma página, facturan en Colombia cerca de \$350.000 dólares por mes producto de publicidad, aclarando que el dominio no cobra a vendedores por las publicaciones que realizan. En dicho dominio, los vendedores pueden ofrecer productos nuevos o usados, a precio fijo o bajo la modalidad de subasta. (Win Entrepreneur, 2017)
	Falabella	Es nuestra plataforma web donde se encuentran todos los productos que ofrecemos, incluyendo marcas exclusivas que no necesariamente se encuentran en las tiendas. A partir de 2017 incorporamos Marketplace, para que nuestros proveedores Pymes puedan comercializar sus productos. Considerado el segundo canal más importante en ventas, la operación se concreta con un solo clic. A través de esta página nuestros clientes pueden elegir despacho a domicilio o retiro en tienda. (Falabella, 2017)
	Rappi	Rappi es la de más rápido crecimiento (33% mensual). También, es destacable el comportamiento de todas las categorías relacionadas con alimentos, ya que este segmento es uno de los que más se han demorado en adaptarse a los canales digitales, pero para Rappi es el de mayor participación. (Revista Dinero, 2016)
	Amazon	Amazon.com es considerada como la tienda en línea más importante del mundo. Aunque originalmente sólo vendía libros, se ha expandido hacia muchas otras líneas de producto. Sin embargo, para ofrecer una gama de productos tan grande como sea posible, Amazon.com ha firmado contratos con diversos socios de ventas al detal, como The Gap y Eddie Bauer, con el propósito de venderlos a través del sitio web de Amazon.com. (Collins & Mockler, 2003)

Fuente: Elaboración propia

3. Metodología

A continuación, se presenta el desarrollo metodológico utilizado. Primero, acerca del estudio de caso; y segundo, sobre los métodos utilizados.

3.1. Estudio de caso

El estudio de caso (Arias, 2013; Martínez-Carazo, 2006; Yin, 1981) es un método que, aunque en un principio no fue muy aplicado por los investigadores en las ciencias sociales, luego tuvo un significativo auge dentro de las ciencias sociales y las administrativas. Las características principales de este método son a) un interés en un enfoque mixto en los métodos de recolección de información, tanto cualitativos como cuantitativos; b) la capacidad de estudiar un tema determinado con unos sujetos limitados; y c) permite profundizar los distintos fenómenos que están presentes en el caso específico y por ende lleva al investigador a obtener una visión más completa de los sujetos de estudio.

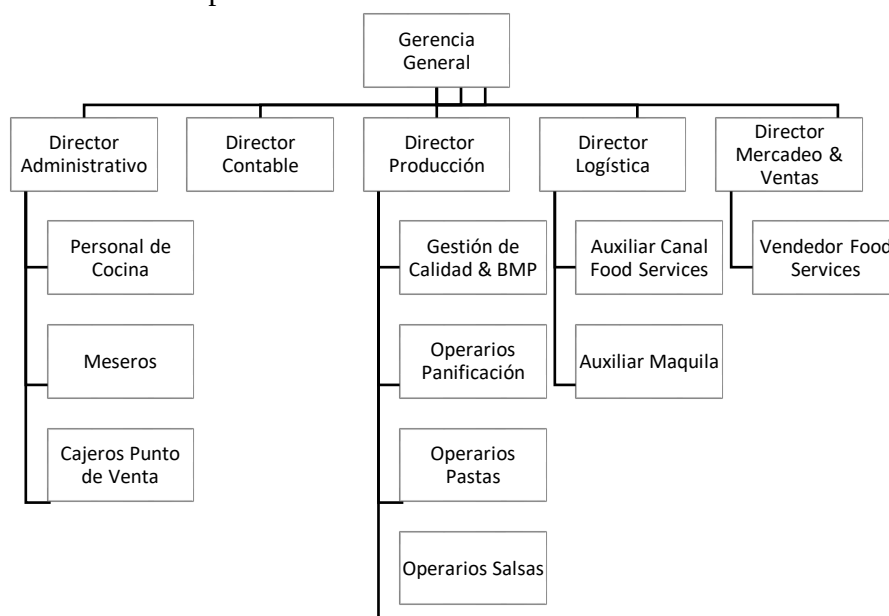
En este trabajo se toma como objeto de estudio a la empresa Assul Inversiones SAS, con sede en la ciudad de Medellín, fundada en 2014 y enfocada en el modelo B2B. El sector en el que se desenvuelve esta empresa es el de los comestibles, específicamente el sector de panificación con clientes en diversas áreas.

Esta Pyme tiene 15 colaboradores; cuenta con un gran flujo de producción, una estructura organizacional adhocrática (plana) con baja formalización del comportamiento, amplia especialización de trabajo horizontal basado en el entrenamiento formal, una tendencia a agrupar a los profesionales especialistas en unidades funcionales, pero para implementarlas en pequeños equipos basados en el mercado para hacer su labor. Su estructura de dirección está conformada por el gerente general, ingeniero de alimentos, director administrativo, director comercial, chef e investigación y desarrollo, un equipo de trabajo altamente especializado en producción artesanal con procesos industriales eficientes con altos estándares de calidad. La compañía lleva 6 años realizando operaciones en la ciudad de Medellín Colombia, donde tiene una propuesta de alto valor: productos artesanales sin conservantes y de calidad

Premium, actualmente se enfoca en la comercialización de sus productos por varios de canales: la venta directa puntos de venta y Food Services.

Se realizó un levantamiento de información para tener una visión 360° de todas las áreas de la empresa, identificando como es la estructura organizacional e identificar el grado de relevancia en la interrelación con cada área. El reconocimiento de las áreas se realizó a través de la estructura orgánica, tal como se muestra en la Figura 1. La empresa Assul Inversiones SAS cuenta con una gerencia general y cinco direcciones: administrativa, contable, producción, logística-mercadeo y ventas. Cada una de estas áreas tiene sus respectivas sub-áreas y personal a cargo.

Figura 1
Organigrama actual de la empresa



Fuente: Elaboración propia

3.2. Métodos utilizados

El método etnográfico involucra un proceso tanto descriptivo como interpretativo, por medio del cual el etnógrafo elabora una representación del individuo al cual observa. Este proceso se realiza a través de la interacción directa que el etnógrafo establece con el objeto bajo observación, y su objetivo principal

es generar estructuras conceptuales que permitan comprender la forma en que actúa o en que el “otro” entiende y representa la realidad. La necesidad que tiene el investigador o etnógrafo de entrar en contacto y relacionarse con el objeto bajo observación hace necesario el trabajo de campo. Para que el investigador realice un buen trabajo de campo y pueda lograr su objetivo es necesaria una preparación tanto teórica como procedimental. Con la preparación teórica hacemos referencia al saber qué buscar y cómo interpretar; cuando hablamos de la preparación procedimental nos referimos a cómo buscar. (Fernández, 2020)

Tabla 4

Objetivos, métodos de análisis y resultados esperados del estudio de caso

Objetivo específico	Método de análisis	Resultado obtenido
Analizar la información de los procesos administrativos, de producción y comerciales para integrar las diferentes áreas	Observación (método etnográfico) y estudio de caso	Análisis, revisión y actualización de la estructura orgánica
Determinar la herramienta tecnología que permita hacer más eficiente el suministro de <i>food services</i>	Encuesta y estudio de caso	Demostración de la eficiencia del modelo <i>E-commerce</i> en el proceso de venta
Agregar valor a los productos durante el proceso de venta por medio del <i>E-commerce</i>	Encuesta y estudio de caso	Desarrollo e implementación de página web <i>E-commerce</i> para los procesos de venta y rastreo de las operaciones comerciales.

Fuente: Elaboración propia

4. Resultados

Con el fin de identificar el estado actual de la organización se realizó un análisis para identificar, desde una visión gerencial, los factores y procesos que reflejan la necesidad de implementar el *E-commerce* para incrementar la participación de sus productos en el mercado y concentrarse en generar relaciones con nuevos clientes.

4.1. Análisis diagnóstico

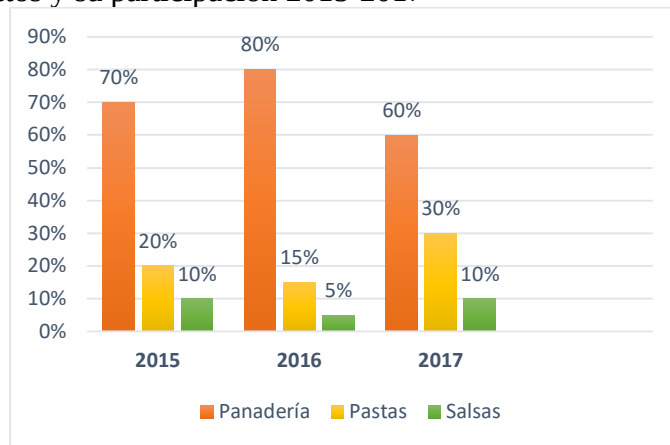
Como primer paso se procedió a realizar un análisis de las distintas áreas de esta empresa en la que se identificaron dificultades administrativas o de producción y coordinación.

En la Dirección de Mercadeo y Ventas se identificó que el flujo de caja en ventas está representado por un punto de venta directa en la propia planta de producción. Las demás ventas hechas a grandes cadenas de restaurantes y tiendas de retail, son realizadas por un equipo de vendedores que visitan periódicamente a los compradores para tomar los pedidos y ofrecer nuevos productos; esta técnica es considerada por el autor como ineficiente, ya que requiere la coordinación de un capital humano grande que se encargue de estas tareas.

Mediante el análisis cuantitativo (encuestas) de los productos que comercializa esta empresa y las estrategias utilizadas para su participación en el mercado, se estableció que la segmentación es la herramienta principal para la identificación de clientes actuales y potenciales. Esto evidencia la falta de coherencia en el desarrollo comercial que se llevaba a cabo hasta finales del año 2016, debido a que le resta importancia a la totalidad del portafolio de productos; este hecho no se puede pasar por alto porque se está disminuyendo su participación porcentual, lo que se refleja en variaciones descontroladas en las ventas totales por año, tal como se registra en el Gráfico 1.

Gráfico 1

Categoría de los productos y su participación 2015-2017



Fuente: Elaboración propia

También se identificaron dificultades a respecto al desarrollo de las ventas, debido a que presentan problemas en la consolidación de la marca y los sus productos, al no tener establecidos objetivos claros con visión estratégica del negocio.

La Dirección de Producción y Logística está encargada de la planta de producción con un área de 1200 metros cuadrados, destinada a la fabricación de productos en panificación, pastas y salsas para el canal *food services*. Esta empresa cuenta actualmente con un CRM que conecta la base de datos de los clientes, que cumple funciones órdenes compras, órdenes de venta, inventario, y conecta con el área administrativa y entrega información al área contable este proceso para la gestión de la información causa demoras en la producción y el despacho de los productos debido a que tiene que pasar por muchas dependencias para llegar al sector donde se coordinara y ejecutara la elaboración de los productos.

Al cierre del año 2016 se presentó un decrecimiento del -5% en ventas y perdida sistemática de clientes. En enero del año 2017 contaba con 15 clientes activos en el canal de ventas *food services*; estos clientes estaban generando compras inferiores al punto de equilibrio con 41 empleados de base. Los

dueños estaban sacando dinero de su propio bolsillo para solventar las necesidades operativas de la empresa, como los costos de operación y nómina.

4.2. Modelo propuesto

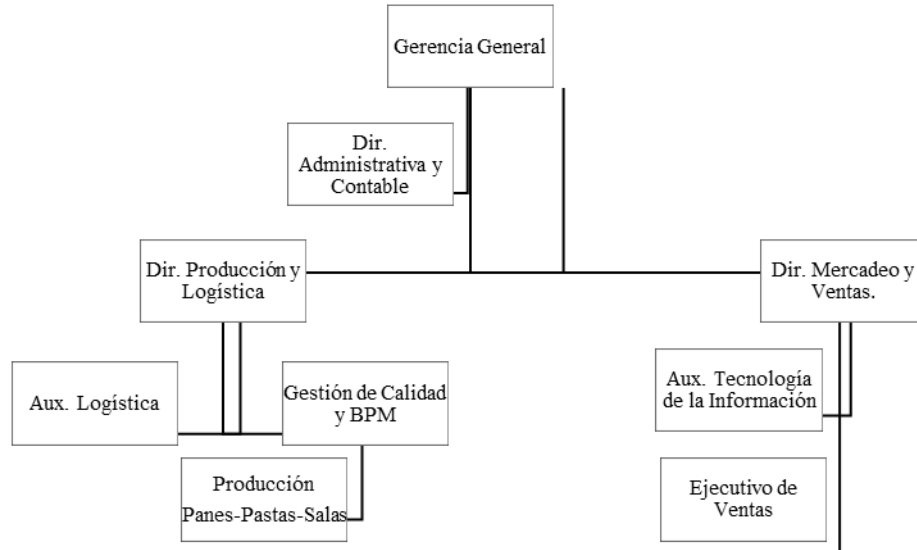
Con base en las problemáticas presentadas en la sección anterior, se procedió a realizar una valoración de la gestión organizacional para la propuesta del modelo *E-commerce* que se presenta en esta sección.

Se implementó el modelo de *E-commerce* como herramienta clave que da acceso a la secuencia de pedidos, y permite realizar seguimiento a las peticiones y sugerencias de los clientes. Se trata de un modelo eficiente para la administración de las relaciones con el cliente, permitiendo que los objetivos de la empresa se mantengan alineados con la operación interna (producción) y externa, según las necesidades de los clientes.

Se realizó una integración administrativa hacia el canal de ventas *food services*, para consolidar el desempeño del equipo de trabajo, en función de enfrentar el mercado con propuestas adaptables y sostenibles en el tiempo. Con esto se busca que la calidad se vea reflejada en el incremento en ventas de manera sistemática, como una estrategia comercial de choque que impacte el flujo de caja, donde la relación con los clientes actuales y potenciales contribuya a optimizar los recursos, la capacidad productiva y la rentabilidad.

En la Figura 2, se observa la reestructuración orgánica realizada en pro de la eficiencia. En la nueva estructura, las necesidades y objetivos son atendidas por equipos de trabajo con altas competencias en las diferentes áreas que intervienen en el proceso de venta. Se asignó alta prioridad al área de mercadeo y ventas para aumentar el número de clientes y generar propuestas de valor con fines de fidelización.

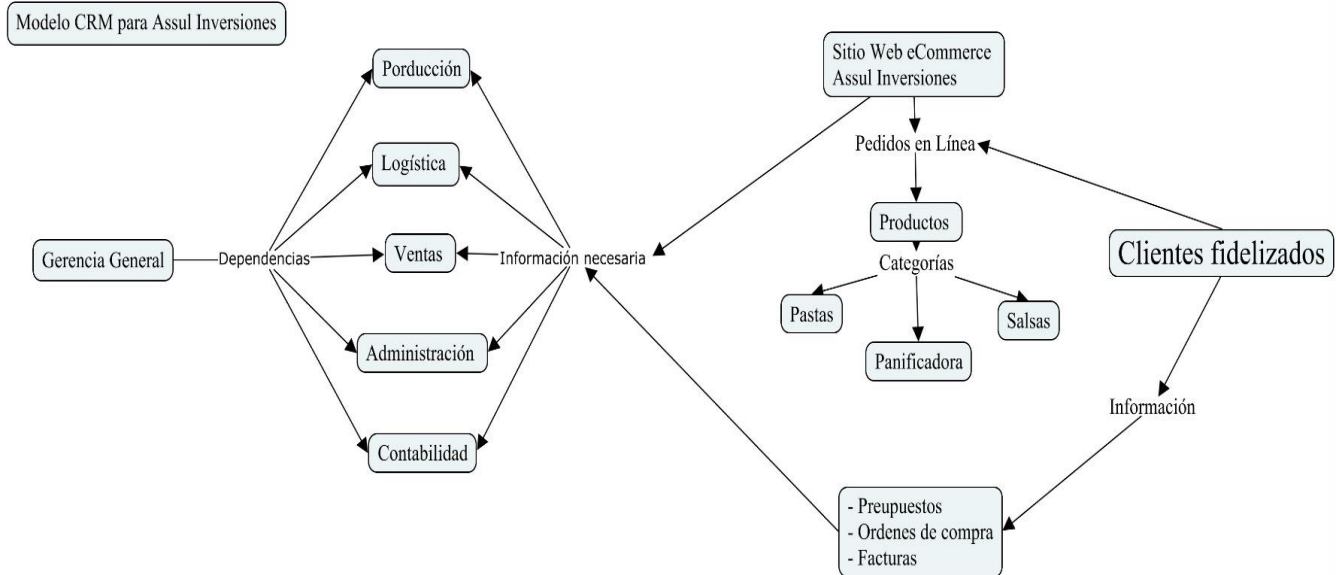
Figura 2
Organigrama reestructurado



Fuente: Elaboración Propia

Posterior a la reestructuración orgánica, se desarrolló e implementó una página web para alojar el modelo de *E-commerce*, que permite ingresar autónoma y amigablemente a los clientes para realizar sus pedidos, con destino al área de producción y financiera que permite la optimización de los procesos. Este modelo de gestión comercial también permite al personal comercial identificar nuevos mercados y para aumentar la participación en el mercado. En la Figura 3 se muestra el modelo propuesto.

Figura 3
Modelo *E-commerce* propuesto



Fuente: Elaboración propia

La utilización del modelo *E-commerce* representa los siguientes beneficios para la empresa:

- *Reducción de costos*: la creación de una tienda online es mucho menor que la creación de una tienda física siempre y cuando se pueda garantizar una experiencia de valor para el cliente.
- *Eliminación de fronteras*: el e-commerce tiene alcance global, permitiendo llegar a clientes objetivos y especiales de una manera más eficiente en cualquier lugar del mundo.
- *Personalización*: permite una mayor y más rápida personalización respecto a las necesidades y expectativas de los clientes, mejorar la calidad y la eficiencia en el servicio y haciendo la comunicación más efectiva.
- *Disponibilidad 24/7*: el comercio electrónico mantendrá los productos disponibles a cualquier hora desde un dispositivo con conexión a internet.
- *Orden en la operación de ventas y logística*: da valor a los productos mediante los tiempos de entrega estandarizados
- *Información*: los consumidores tendrán información disponible sobre los productos y servicios y sus precios, con portafolio a la vista, esta información estará acompañada de usos y recomendaciones para maximizar el uso del producto, sugerencias de nuevos productos para temporadas o fechas especiales.

4.3. Evaluación del modelo

Con el fin de evaluar el modelo y las herramientas propuestas se realizó un seguimiento (observación participante) durante el año 2018 a los 7 clientes con mayor número de compras. Este ejercicio consistió básicamente en la facilitación de la herramienta de eCommerce (página web) a los clientes más importantes, con el propósito de que al final del periodo (un año) brindaran retroalimentación sobre la experiencia que tuvieron utilizando la herramienta y así pudieran manifestar los beneficios o conflictos presentados durante el periodo propuesto.

A continuación, se presentarán los clientes que hicieron parte del ejercicio evaluativo y la retroalimentación brindada. la retroalimentación será presentada en dos partes, primero se encontrarán las opiniones de los clientes respecto a la interacción de la página por ejemplo; que tan fácil les fue hacer uso de la herramienta o que inconvenientes se presentaron a la hora de realizar los pedidos en la página web. Después se presenta una gráfica donde se reúnen los resultados de la encuesta realizada al final del ejercicio.

Tabla 5

Clientes con mayor número de compras de Assul S.A.S periodo 2017-2018, participantes en la evaluación del modelo y las herramientas.

CONSOLIDADO VENTAS POR CLIENTE 2017-2018 ASSUL S.A.S.			
NOMBRE DEL CLIENTE		NUMERO DE CUENTA	VENTAS CON IMPUESTO
1	ALMACENES ÉXITO S.A	351	\$ 860.277.359
2	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS PCA	34	\$ 124.510.694
3	ALMACENES ÉXITO S.A	11	\$ 101.799.720
4	TULIO ADOLFO GUZMÁN GÓMEZ	739	\$ 54.778.514
5	ARTISANO EXPERIENCIAS GASTRONOMICAS	113	\$ 42.836.460
6	CHEF BURGUER COMPANY S.A.S	90	\$ 36.524.464
7	KAMAOS	155	\$ 25.073.640

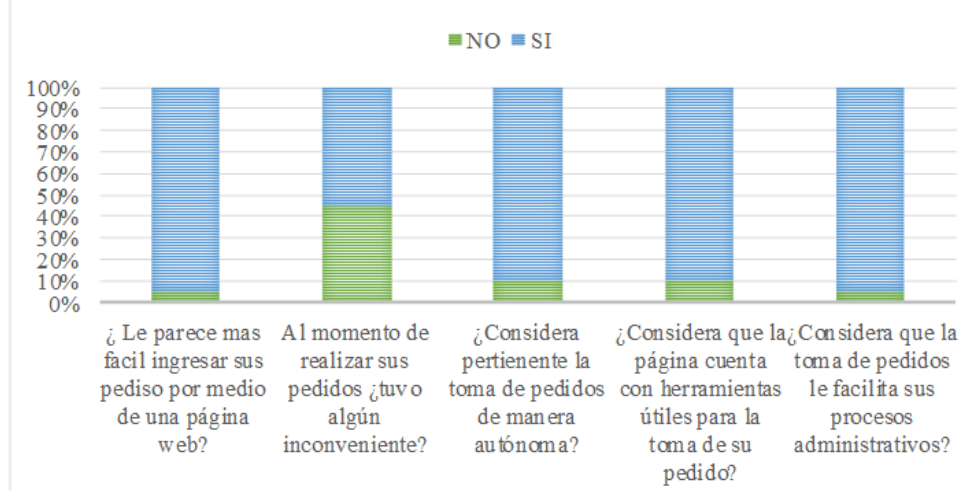
Fuente: Elaboración propia

La página que aloja el modelo *E-commerce* se desarrolló con la herramienta WIX. Con el fin de evaluar la pertinencia, usabilidad y funcionalidad del modelo diseñado se realizó una encuesta a los clientes para valorar las opiniones, gustos y satisfacción frente a la experiencia de compra. Los resultados obtenidos (ver Gráfico 2), se agrupan en cinco aspectos, a saber:

- *Pedidos por página Web.* Se identifica que el 95% los clientes no se encontraron con dificultades para el ingreso de sus pedidos a través de la página de la empresa, este resultado es muy pertinente para la empresa porque demuestra que los usuarios de la actualidad cuentan con buen manejo de las herramientas tecnológicas, en este caso los Smartphone.
- *Inconvenientes al momento de realizar pedidos.* El 55% de los usuarios tuvieron inconvenientes al momento de realizar sus pedidos. Todo esto se dio dado que era la primera vez en el momento de generar sus facturas y seleccionar las referencias, mientras que el 45 % no presentó inconvenientes. De igual manera la empresa implementó un acompañamiento inmediato apenas se notificaba algún error, con el fin de garantizar la efectividad en los procesos de ventas y producción.
- *Autonomía en la realización de pedidos.* Se identifica que el 90% de la toma de pedidos a través de este modelo implementado tiene una alta pertinencia, todo esto valida que la implementación de las TIC y la maximización de las herramientas tecnológicas de las Pymes utilizándolas de manera estratégica pueden aumentar las utilidades.
- *Herramientas Web para tomar pedidos.* Se identifica que, dentro del diseño los iconos del sitio web diseñado para la venta de los productos de la empresa, el 90 % de los clientes indican que son útiles, mientras que el 10% considera que no son útiles, cabe resaltar que estos requerimientos son fundamentales al momento de llegar al cliente, se le debe simplificar los procesos a los clientes.
- *Facilidad de procesos administrativos.* Se identifica que, para el 95% de los clientes, implica que esta manera de realizar los pedidos facilita los controles y procesos administrativos de los clientes mientras que un 5% les parece que no les genera un aporte.

Gráfico 2

Resultados encuesta clientes de la empresa Assul Inversiones SAS



Fuente: Elaboración Propia

4.4. Utilidad del modelo propuesto

El acelerado desarrollo de nuevas tecnologías ha obligado a las Pymes a implementar nuevos procesos administrativos y de gestión, que les permita obtener mejores resultados de sus procesos. Es por ello, que se hace necesario brindar a los clientes la posibilidad de tener mayor acceso a la información y datos de los productos y servicios.

Por medio de un plan de acción estratégico, en el cual se implementen herramientas tecnológicas como canales de venta se obtendrá una ventajas estratégicas para ofrecer propuestas de mayor valor a los clientes y permitirá a la empresa a mantenerse en el mercado (Palacio Cepeda, Estrada Velásquez, & Gómez Marín, 2017). A continuación, en la Tabla 4 se muestran los beneficios estratégicos que aporta la implementación del *E-commerce* en las Pymes.

Tabla 4

Ventajas del *E-commerce*

Ventajas <i>E-commerce</i>	Referentes
Promocionar productos o servicios por Internet de manera cómoda. El costo de la publicidad en Internet es menor que el de campañas publicitarias realizadas por medios físicos. Mayor audiencia. Se puede controlar la demanda del mercado en tiempo real.	Palacio Cepeda <i>et al.</i> (2017)
La virtualidad la accesibilidad que brinda el internet ha permitido que las comunicaciones se hagan efectivas y exitosas, mejorando las relaciones entre empresas y los consumidores.	Ae Kim & Srivastava (2007)
Aumenta las ventas. Reduce los costos de transacción. Comprende las necesidades del cliente Proporciona la capacidad de crear comunidades virtuales que se convierten en mercados potenciales.	Porter (2001)

Fuente: Elaboración propia

En concordancia con lo anterior, se puede afirmar que los procesos de cambio interno en las empresas deben ser realizados de una manera orgánica, articulando la interdependencia de las unidades de gestión para que tiendan a un equilibrio dinámico de la empresa con el ambiente externo. La reestructuración de la organización permite enfocar mejor los potenciales de las distintas dependencias, incentivando el crecimiento del capital humano.

Además de la confianza que dan los procesos de reordenamiento interno, el modelo alojado en la página web fue bien recibido por los clientes a quienes se les aplicó una encuesta. La migración efectiva al mundo *E-commerce*, y su integración con las estrategias de CRM y Food Services, permiten acceder a altos estándares de calidad diferenciadores frente a la competencia. La inserción en la web agiliza los procesos de ambas partes del modelo B2B y puede ayudar a la automatización de los procesos administrativos y contables.

Teniendo en cuenta que las herramientas tecnológicas son existentes, pero que por el solo hecho de existir no se adaptan a la organización y mucho menos al modelo de negocio de la empresa es necesario ver cuál es la necesidad actual de la organización en su modelo gerencial, donde la simple

implementación de modelo E-commerce genero dos grandes cambios en la organización; uno fue un cambio hacia el interior de la organización en su modelo gerencial y en sus puesto de trabajo a nivel administrativo y operativo, dos la menara de ver su canal de ventas especialmente el Food services que es el gran beneficiado en el desarrollo de la venta evitando estar estático y fomentando el crecimiento exponencial de la venta, creando relaciones comerciales con los clientes de alto valor evitando pérdida de tiempo en el desarrollo comercial, otro de sus grandes valores en la concentración de la información creando una circulación totalmente contralada donde cada paso que avanza en el modelo planteado en la figura 3. Es perfectamente gestionada arrojando datos para el CRM y el E-commerce que generan valor desde la venta evidenciando en tiempo real donde pueden existir cuellos de botella.

La optimización en el proceso estratégico y el desarrollo de las herramientas tecnológicas son el idioma que se busca hablar con los negocios y que se vuelve la ingeniera de la administración de conectar lo pre-establecido y establecer un orden que conecte hacia adelante, esta propuesta genera valor para esta pyme, porque entra en el proceso de automatización en algunos procesos, dejar a un lado las organizaciones del papel para todos los procesos, esto hace que la omnipresencia sea un valor agregado en el desarrollo de los negocios como ventaja competitiva.

5. Conclusiones

El resultado de esta investigación permitió identificar el interés de las Pymes por estar a la vanguardia, a la hora de implementar herramientas tecnológicas a sus modelos de negocio, y a ser más competitivas para garantizar su permanencia en el mercado. Uno de los resultados más pertinentes en este caso de estudio, fue realizar un diagnóstico para identificar las competencias del recurso humano como base para rediseñar la estructura orgánica de la empresa, con el fin de mejorar la efectividad en los procesos.

La identificación del CRM, como herramienta tecnológica compatible con las capacidades de la Pyme estudiada, permitió establecer las funcionalidades que permitieron integrar las áreas de la empresa para generar mayor rentabilidad, y mayor acercamiento con el cliente; todo esto para optimizar el tiempo de

la fuerza de venta con enfoque en la apertura de nuevos clientes y un adecuado control entre las áreas. Antes de implementar el modelo la empresa contaba con 40 clientes activos, y luego de implementado se duplicó su número impactando positivamente la facturación. Por lo anterior, se concluye que la gestión estratégica, las metodologías ágiles y el uso de tecnologías de la información favorecen la gestión, los resultados y la competitividad de las Pymes.

El análisis de las plataformas robustas utilizadas por grandes compañías nacionales e internacionales, que operan actualmente en Colombia, permitió identificar oportunidades y beneficios de implementar un modelo *e-commerce* en los procesos de gestión y venta de la Pyme objeto de estudio, lo que facilitó a sus clientes la adquisición de productos y servicios. Se evidenció que la implementación de una plataforma web para la gestión de las operaciones de compra y venta, tuvo un impacto positivo tanto en los resultados de la empresa como en los empleados y en los clientes, donde el comercio electrónico brinda mejores oportunidades de negocios que los medios tradicionales, porque supera las limitaciones físicas de los canales de distribución.

Referencias.

- Ae Kim, Y., & Srivastava, J. (2007). Impact of Social Influence in E-commerce Decision Making. *Actas de La Novena Conferencia Internacional Sobre Comercio Electrónico*, 258, 293–302. <https://doi.org/https://doi.org/10.1145/1282100.1282157>
- Ahearne, M., Rapp, A., Mariadoss, B. J., & Ganesan, S. (2012). Challenges of CRM Implementation in Business-to-Business Markets: A Contingency Perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1), 117–130. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320110>
- Arias, Ó & Sánchez, D. (2013). La Gestión de TI en el Sector Confecciones de Medellín, Colombia. Estudio de caso. *Memorias XVIII Congreso Internacional de Contaduría y Administración*, FCA-UNAM, México, pp.1-21. ISBN: 978-607-02-4620-3. Recuperado el 01/Ago/2020 de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/16.08.pdf>
- Arroyo Cañada, F. J., Sánchez Torres, J., & Solé Moro, M. Ll. (2017). La calidad e innovación como factores de diferenciación para el comercio electrónico de ropa interior de una marca latinoamericana en España. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 52–61. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.004>
- Ballou, R. (2004). *Logística : Administración de la cadena de suministro* (Vol. Quinta Edición). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://www.pdf-archive.com/2014/01/27/log-stica-ronald-h-ballou/log-stica-ronald-h-ballou.pdf>
- Collins, P., & Mockler, R. J. (2003). Amazon.com: Una tienda de comercio electrónico. *Administracion Estrategica*, 10.
- Costa, R. M., Melo, P. L. de R., Cardoso, M. V., & Ferreira, C. E. C. (2012). Internal Environment for Innovation in an E-Commerce Company. *Review of Administration and Innovation - RAI*, 9(2). <https://doi.org/10.5773/rai.v9i2.667>
- Cotán Fernández, A. (2020). El método etnográfico como construcción de conocimiento: un análisis descriptivo sobre su uso y conceptualización en ciencias sociales. *Márgenes*, 1(1), 83-103. <https://doi.org/10.24310/mgnmar.v1i1.724>
- Ezzi, S. W. (2016). Exploring the characteristics of the e-commerce marketplace in Saudi Arabia. *International Journal of Economic Perspectives*, 10(4), 5–20.
- Falabella, R. (2017). *Reporte de Sostenibilidad Falabella*.
- Fernández-, A. (2015). *La importancia de la Innovación en el Comercio Electrónico*.
- Gallego, M. D., Bueno, S., & Terreño, J. F. (2016). Motivaciones y barreras para la implantación del comercio electrónico en España: un estudio Delphi. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 221–227. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.002>
- He, P., Zhang, S., & He, C. (2019). Impacts of Logistics Resource Sharing on B2C E-commerce Companies and Consumers. *Electronic Commerce Research and Applications*, 100820. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2018.100820>
- Iankova, S., Davies, I., Archer brown, C., Marder, B., & Yau, A. (2018). A comparison of social media marketing between B2B , B2C and mixed business models. *Industrial Marketing Management*, 2(January 2017), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.001>

- Imbachí, J. F. (2016). El comercio electrónico móvil y los pagos a través de dispositivos móviles. *Revista de Derecho y Economía*, 46(2), 117–141. <https://doi.org/https://doi.org/10.18601/01236458.n46.08>
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos Current competitiveness of Colombian SMEs : determining factors and future challenges. *Agronomía Colombiana*, 28(1), 107–117. <https://doi.org/0.1108/00251740310495568>
- Nam, D., Lee, J., & Lee, H. (2018). Business analytics use in CRM: A nomological net from IT competence to CRM performance. *International Journal of Information Management*, (96), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.005>
- Negocios, D. de. (2017). *Mercado Libre lidera las operaciones de comercio electrónico en América Latina*.
- Ng, E. (2013). Making strategic decisions on B2B E-commerce models: An empirical study on Australian agribusinesses. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, 4(1), 1–20. <https://doi.org/10.7903/ijecs.995>
- Ou, T.-Y., & Perng, C. (2014). Constructing the E-Commerce Clustering Platform and Innovative Business Model - a Case Study for Chinese Herbal Medicine Industry. *International Journal of Electronic Business Management*, 12(2), 136–144. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=98425197&site=ehost-live&scope=site>
- Palacio Cepeda, S. D., Estrada Velásquez, J. L., & Gómez Marín, E. B. (2017). Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la ~ y medianas empresas internacionalización de las pequeñas de alimentos de Medellín. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 271–280. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.006>
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. In *Harvard Business Review*.
- Revista Dinero. (2016). *Rappi: La aplicación colombiana de domicilios*.
- Romero, C. C. (2016). Grupo Éxito: cómo el comercio electrónico toma fuerza en Colombia. *Revista EAN*, 5(2), 28–41.
- Salah Farhan, M., Hassan Abed, A., & Abd Ellatif, M. (2018). A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future Computing and Informatics Journal*, 3(2), 398–416. <https://doi.org/10.1016/j.fcij.2018.11.003>
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution* (Third). Geneva: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Swaminathan, J. M., & Tayur, S. R. (2003). Models for Supply Chains in E-Business. *Management Science*, 49(10), 1387–1406. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.10.1387.17309>
- Vickers, J. (2000), Monetary Policy and Asset Prices. The Manchester School, 68: 1-22. doi:10.1111/1467-9957.68.s1.1
- Wang, X., Baesens, B., & Zhu, Z. (2018). On the optimal marketing aggressiveness level of C2C sellers in social media: Evidence from china R. *Omega*, 81, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2018.05.014>
- Win Entrepreneur, M. (2017). *OLX un emprendimiento que facilitó el comercio online en Latinoamérica*.

Yin, R. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.
doi:10.2307/2392599