



El progreso
es de todos

Mincomercio

INNpulsa
Colombia



Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio

aldealab

¿Cómo construir modelos de negocio que integren comercio electrónico?



Guía práctica para el
sector lácteo



¿Cómo construir modelos de negocio que integren comercio electrónico?

Guía práctica para el sector lácteo

Comisión Europea en Colombia

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo- MINCIT

Innpulsa Colombia

Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio -
Confecámaras

Equipo Editorial

María Carolina Hoyos Turbay

Líder del Proyecto

Adriana Molano Rojas

Investigación y contenidos

Laura Natalia Escamilla

Diseño y diagramación

Un producto desarrollado por AldeaLab para Confecámaras
2020

Tabla de Contenido

LOS MODELOS DE NEGOCIO EN DIGITAL Y LAS TENDENCIAS PARA EL SECTOR LÁCTEO

El futuro digital del sector lácteo
Entendiendo las nociones de modelo de negocio y generación de valor
Modelos de negocio integrando comercio electrónico
El lienzo de modelo de negocio aplicado al comercio electrónico

LA PROPUESTA DE VALOR EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Qué es?
¿Cómo se relaciona con el sector lácteo?
¿Cómo se aplica en el comercio electrónico? Cadena de valor del e-Commerce
Herramienta clave: Lienzo de propuesta de valor

LAS ACTIVIDADES CLAVE EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Qué es?
¿Cómo se relaciona con el sector lácteo?
¿Cómo se aplica en el comercio electrónico? Consideraciones legales y tributarias
Herramienta clave: Check-list para la toma de decisiones en la constitución de eCommerce

LOS RECURSOS CLAVE EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Qué es?
¿Cómo se relaciona con el sector lácteo?
¿Cómo se aplica en el comercio electrónico? Plataformas para eCommerce
Herramienta clave: Check-list para la toma de decisiones en plataformas para eCommerce

EL SEGMENTO DE CLIENTES EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Qué es?
¿Cómo se relaciona con el sector lácteo?
¿Cómo se aplica en el comercio electrónico? Tipología de clientes en eCommerce
Herramienta clave: Mapa de experiencia de cliente

LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Qué es?

¿Cómo se relaciona con el sector lácteo?

¿Cómo se aplica en el comercio electrónico? Logística para el eCommerce

Herramienta clave: *Check-list para la toma de decisiones en logística*

LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Qué es?

¿Cómo se relaciona con el sector lácteo?

¿Cómo se aplica en el comercio electrónico? Estrategias de servicio al cliente

Herramienta clave: *Embudo de conversión*

LAS FUENTES DE INGRESOS EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Qué es?

¿Cómo se relaciona con el sector lácteo?

¿Cómo se aplica en el comercio electrónico? Pasarelas de pago

Herramienta clave: *Check-list para la toma de decisiones en pasarelas de pago*

LA ESTRUCTURA DE COSTOS EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Qué es?

¿Cómo se relaciona con el sector lácteo?

¿Cómo se aplica en el comercio electrónico? Buenas prácticas para la optimización de costos

Herramienta clave: *Check-list para la toma de decisiones en costos para eCommerce*

LOS SOCIOS CLAVE EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Qué es?

¿Cómo se relaciona con el sector lácteo?

¿Cómo se aplica en el comercio electrónico? Aliados clave para eCommerce en el sector lácteo

BIBLIOGRAFÍA



¡Bienvenidos!

Esta es una guía, por lo que incluye conceptos y herramientas para que sean puestos en práctica por parte de las organizaciones interesadas en evolucionar sus modelos de negocio e incluir el comercio electrónico como parte de su camino.

Esta es una mirada estratégica al eCommerce, entendiendo que no se trata solo de tomar decisiones operativas para su adopción, sino que para hacerlo de manera correcta es necesario replantear el modelo de negocio de cada organización.

Esta es una apuesta, porque creemos en el potencial del sector lácteo del país y en cómo el pensar su futuro integrando eCommerce puede fortalecer sus operaciones y acercarlo a lograr sus metas.

LOS MODELOS DE NEGOCIO EN DIGITAL Y LAS TENDENCIAS PARA EL SECTOR LÁCTEO

El futuro digital del sector lácteo

Para nadie es un secreto que el avance tecnológico y el desarrollo de más y mejores escenarios digitales está impulsando a las organizaciones de todos los sectores a repensar la forma en que esperan mantener sus operaciones en los próximos años, especialmente en relación con las formas en que esperan llevar sus productos y servicios de una manera más cercana y efectiva para los consumidores.

El sector lácteo no es ajeno a esta necesidad y por ello proyecta su futuro digital dando pasos hacia la integración de tecnologías en puntos estratégicos de su cadena de valor, como lo es el caso del comercio electrónico.

Algunas de las tendencias que marcan el futuro digital para el sector son:

- ✦ **Personalización:** cada vez más los clientes esperan tanto atención como productos y servicios diseñados para atender de una manera específica sus necesidades. El abrir canales y modelos de relacionamiento que les permitan sentirse escuchados y a la vez lograr la estandarización del proceso de acompañamiento, brindándole a todos una experiencia única mientras la compañía opera sin tropiezos es parte del reto.
- ✦ **Investigación y desarrollo (I+D):** todas las industrias requieren de trabajo en materia de I+D, y en el caso particular del sector lácteo se requiere seguir avanzando en el desarrollo de productos y servicios que atiendan necesidades cada vez más específicas: lácteos con inclusión o exclusión de ciertos componentes en sus fórmulas, derivados de la leche con mezclas de sabores creadas por el cliente o contramarcados con el nombre de quien envía un pedido. Los límites se desdibujan y los clientes siempre esperan más de las compañías.
- ✦ **Glocal:** el término surge de la mezcla entre lo global y lo local, y justamente refleja una de las tendencias de consumo y de proyección digital más importantes que tocará al sector lácteo. Los clientes valoran cada vez más tener la trazabilidad de los productos que consumen y a la vez quieren tener acceso a ellos incluso desde los lugares más insospechados, lo que supone grandes desafíos en el proceso de producción y distribución.
- ✦ **Innovación:** entendida como el proceso de generación de soluciones a partir de retos que imponga el mercado y las mismas dinámicas organizacionales, la innovación marcará la diferencia entre los líderes y los seguidores en los sectores empresariales, incluyendo el lácteo. Será decisivo entender cómo la inclusión de modelos como el comercio electrónico no solo resulta ser una evolución en los canales de venta, sino que implica dar pasos adelante en toda la estrategia del negocio para lograr su éxito.

Entendiendo las nociones de modelo de negocio y generación de valor

Uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones de todos los tamaños y sectores, incluyendo el lácteo, es el de evolucionar al ritmo acelerado en que avanzan los mercados contemporáneos: incertidumbre, cambios constantes, volatilidad y una inesperada ráfaga de sorpresas venidas de los entornos o los consumidores, configuran los escenarios en los cuales los tomadores de decisiones deben cumplir con su misión, jugándose entre su experticia y sus buenos reflejos para anticipar los caminos a seguir.

Entre las múltiples variables a considerar, el pensar en los modelos de negocio en digital y entre ellos muy especialmente en las oportunidades que abre el comercio electrónico, puede resultar desafiante cuando se trata de pasar del discurso a la ejecución.

Uno de los peores errores que podría cometer cualquier organización es el de pensar que el integrar eCommerce a sus operaciones es simple cuestión técnica, cuando en realidad se trata de redefinir el modelo de negocio para garantizar su éxito.

Cuando hablamos de modelos de negocio nos referimos a “una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes, y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor, y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles”, tal como lo definió el equipo de Osterwalder, Morris y Magretta (2010), famoso por su versión del ‘Canvas o lienzo de modelo de negocio’.

Del concepto anterior, es fundamental entender que lo importante no es solo considerar ese ‘conjunto de elementos’ que conforman la organización, sino tener en cuenta las ‘relaciones entre ellos’, ya que estas son las que permiten generar y capturar ‘valor’, noción fundamental cuando se trata de entender el corazón de los negocios en la actualidad.

La noción de valor clásica se refería cómo las empresas estaban en capacidad de producir rentabilidad y utilidades económicas. Bajo este precepto se fundaron y crecieron millones de compañías a nivel global; sin embargo, atendiendo la evolución de la sociedad y, muy particularmente, el papel cada vez más activo de los consumidores frente a las decisiones de compra, la idea de valor ha evolucionado.

Si las organizaciones actuales están interesadas en establecer relaciones sólidas con su ecosistema y, en particular con sus clientes, deben asumir un papel activo generando valor, no solo económico y para sí mismas, sino valor en sentido amplio y distribuido entre sus grupos de interés. Este es uno de los preceptos para diseñar modelos de negocio en digital, incluyendo la integración de eCommerce.



Modelos de negocio integrando comercio electrónico

El comercio electrónico o eCommerce, es el nombre que tradicionalmente ha recibido la capacidad de una organización para realizar actividades de compra, distribución y venta, usando medios electrónicos.

Pero realmente esta definición se queda corta frente a lo que hoy realmente se entiende por eCommerce, que poco a poco se ha ampliado a eBusiness (negocio digital), en el cual no solo se trata de resolver lo operativo del momento transaccional, sino de comprender cómo todo el negocio ha de evolucionar para poder generar valor efectivamente a través de la integración de las tecnologías transaccionales en los distintos ámbitos de la organización.

El éxito de un modelo de comercio electrónico radica en entenderlo como parte de un todo que es la organización y no solo como un momento en el proceso de gestión comercial. Por ello ha de estar alineado en toda la estrategia empresarial y no solo como un canal de venta electrónico.

El eCommerce parece ser la solución que ha mediado momentos de coyuntura global como pandemias y otras que en tiempos recientes han marcado a la sociedad y a los mercados. Quienes estaban preparados o pudieron dar el salto con suficiente velocidad para gestionar eficientemente sus procesos en el marco de las transacciones electrónicas, recibieron un impulso; pero del otro lado, quienes creían estar preparados, pero solo consideraron los requerimientos técnicos sin evolucionar más allá, probablemente sufrieron un doble impacto al crecerse con la ola pero ser arrasados al no poder atender eficientemente el conjunto de requerimientos empresariales que derivan de estas modalidades.

Pero, ¿por qué tanto interés en evolucionar hacia modelos de comercio electrónico?

- ✦ **Alcance:** cortesía de las características propias de la web, tal vez el mayor atractivo de los eCommerce está en el amplio alcance que pueden llegar a tener, sin requerir crecimiento en la fuerza de ventas o desarrollo de nuevos mercados en un sentido tradicional.
- ✦ **Velocidad:** el comercio electrónico abre la posibilidad de acercarse a los segmentos de clientes deseados, optimizando tiempos bajo la premisa de 'a un clic' tanto en su implementación para las organizaciones como para la atención de los clientes.
- ✦ **Disponibilidad:** a diferencia de los canales físicos de comercialización, con horarios definidos por la misma capacidad de atención de la fuerza de ventas o el diseño del negocio, a través del comercio electrónico es posible operar 24/7, brindando atención permanente a los clientes y, en los mejores casos, garantizando que el proceso para las compañías está automatizado al punto de optimizar las operaciones.
- ✦ **Escalabilidad:** permitiendo a los negocios crecer en la medida que lo requieran, tanto en 'espacio de presencia virtual' como en las operaciones análogas que soportan el comercio electrónico, sirviendo como escenario de prueba para productos, servicios y cualquier variación que se pueda proponer sobre los actuales, saliendo al mercado casi de forma automática y validando su interés antes de realmente abordar los costos de producción.
- ✦ **Optimización de costos de operación:** reducir la necesidad de abrir y mantener puntos de venta físicos, ampliar la fuerza de ventas presenciales y, en general, tener la capacidad de redistribuir los costos invirtiendo en la generación y captura de valor, más allá de las acciones de comercialización a través de canales presenciales.

El comercio electrónico es...

“La distribución, mercadeo, venta o entrega de bienes y/o servicios hecha con medios electrónicos”.

(Organización Mundial del Comercio – OMC, 2016)

“Cualquier transacción para la venta de bienes o servicios efectuada sobre redes de computadores, por medio de métodos específicamente diseñados con el propósito de recibir o procesar pedidos. El pago y la entrega de los bienes o servicios no necesariamente deben ocurrir en línea”.

(Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE, 2009)

“Cualquier actividad que involucre a empresas que interactúan y hacen negocios por medios electrónicos, bien con clientes, bien entre ellas, o bien con la administración. Se incluye el pedido y pago electrónico y on-line de bienes que se envían por correo u otro servicio de mensajería, así como el envío on-line de servicios como publicaciones, software e información. Así mismo, se incluyen actividades como diseño e ingeniería cooperativa, marketing, comercio compartido, (subastas y servicios post-venta)”.

(Comisión Europea, 1997)

“Las cuestiones suscitadas por toda relación de índole comercial, sea o no contractual, estructurada a partir de la utilización de uno o más mensajes de datos o de cualquier otro medio similar (...)”.

En complemento, se define ‘mensaje de datos’ como “la información generada, enviada, recibida, almacenada o comunicada por medios electrónicos, ópticos o similares, como pudieran ser, entre otros, el Intercambio Electrónico de Datos (EDI), Internet, el correo electrónico, el telegrama, el télex o el telefax”.

República de Colombia, (Ley 527, Artículo 2°, 1999)

“Se entenderá por E-Commerce las transacciones que se realizan con la finalidad de comprar y vender productos o servicios entre empresas y consumidores; mientras que, si la finalidad consiste en realizar transacciones de pagos, como son impuestos, servicios públicos y privados, se hablará de recaudo”.

(Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2016)

El lienzo de modelo de negocio aplicado al comercio electrónico

Como ya sabemos, pensar en comercio electrónico es re-pensar la organización para que todos sus ámbitos puedan evolucionar, entre otros, para garantizar la generación de valor a través de las transacciones electrónicas.

Con esta idea en mente, una de las hoy ya clásicas herramientas para plasmar el modelo de negocio es el 'cavas' o lienzo de modelo de negocio, ideado por el investigador alemán Alexander Osterwalder en 2004, como parte de su tesis doctoral en administración por la Universidad de Lausanne, con la cual buscaba entender dónde radicaba el 'sentido' de las compañías y terminó creando uno de los instrumentos más populares en las últimas décadas para crear y analizar negocios.

El lienzo original está conformado por 9 componentes estratégicos que permiten hacer evidentes factores clave de cada organización. Aunque en apariencia los recuadros que conforman el 'canvas' parecen ser obvios y de sencilla resolución por parte de cualquiera que medianamente conozca una empresa, resulta ser que su complejidad aparece en el momento en que, como el mismo Osterwalder enfatizó luego de ponerlo a prueba miles de veces, el secreto está en las relaciones entre cada uno de los componentes.

En esta guía, tomamos como referencia el lienzo de modelo de negocio para analizar los factores claves a considerar al momento de acercarnos al comercio electrónico. En los apartados siguientes veremos, punto por punto, los factores clave a considerar

Lienzo de modelo de negocio como herramienta para entender el comercio

Fuente: Báltico Ideas (2018)



LA PROPUESTA DE VALOR EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Qué es la propuesta de valor?

La forma más sencilla de entender la propuesta de valor es definirla como aquello que ofrecemos a los clientes y por lo cual están dispuestos a pagar. Esto se podría asemejar al catálogo de productos y servicios, que, si bien están incluidos en ella, la propuesta de valor se conforma por éstos y aquellos 'valores simbólicos' que estamos entregando.

Una propuesta de valor no es el equivalente a la actividad económica o el código de registro tributario de la compañía. La propuesta de valor está recubierta por las nociones en las que cada compañía cree y por las cuales lo que ofrece puede entenderse como diferente de lo demás disponible en el mercado.

La propuesta de valor es el corazón de una organización, por lo que trabaja diariamente y por lo que quisiera ser identificada por sus clientes, competidores y el entorno en general.

No es posible definir una propuesta de valor sin tener claro el segmento de clientes, esto es porque el valor se define en relación con quien lo percibirá, de modo que, normalmente, se definiría en segundo lugar luego de identificar los clientes a los cuales llegaremos. La propuesta de valor es una solución a aquello que los clientes necesitan, desean o les interesa.

Adicionalmente, es importante considerar que, así como pueden existir varios segmentos de clientes, también pueden existir varias propuestas de valor enfocadas a cada uno de ellos, pero se recomienda siempre mantener un único epicentro que las conecte a todas y, a la vez, se constituya en parte de la identidad de la compañía.

¿Cómo entender la propuesta de valor en relación con el sector lácteo?

'Producir y distribuir productos derivados de la leche' puede ser la descripción más evidente de las actividades claves de una compañía en el sector lácteo, pero ¿realmente es esto lo que tiene una empresa para ofrecerle a un cliente?; peor aún, sabiendo que con este discurso pueden llegar todas las empresas del sector, ¿creemos que bastará para marcar una diferencia?

Cualquier desprevenido en el mundo lácteo podría pensar que es suficiente con producir leche o sus derivados cumpliendo con los estándares de calidad aceptados por el mercado, pero todos quienes hacen parte de las organizaciones del sector saben que este es apenas el primer paso para iniciar operaciones, de ahí en adelante la competencia no solo es de 'discurso de ventas', sino de verdaderos factores diferenciales, que los usuarios cada vez están más preparados para identificar y valorar.

Propiedades específicas de los lácteos producidos, impactos sociales o ambientales generados en el marco de la producción, denominaciones de origen, investigación y desarrollo aplicados a los procesos, todos estos y muchos otros son factores que suman y, a la vez, pueden traducirse en bienestar, salud, conciencia y tantas otras nociones que finalmente caben en la idea de propuesta de valor.

¿Cómo se relaciona la propuesta de valor con el comercio electrónico?

Lo primero es tener claro que lo que tiene para ofrecer una organización no cambia en función de los canales a través de los cuales se promociones o de la forma en que se realice la entrega a los clientes.

Valor es valor más allá de que se integre a un modelo de comercio electrónico o se mantenga de la forma más análoga imaginable. El secreto está en saber cómo sacarle provecho al eCommerce para fortalecer el ciclo de generación (lo que entregamos) y captura (lo que recibimos) de valor.

Lo segundo a considerar es que, así como existe una o varias propuestas de valor, éstas solo se hacen tangibles cuando se entienden asociadas a una cadena de valor. Usualmente la idea de cadena de valor, creada por el profesor Michael Porter, se asocia al análisis de las actividades clave de una organización; en este caso, necesitamos entender que la integración de comercio electrónico supone su propia cadena de valor, con sus propios desafíos.

La cadena de valor del eCommerce, como la define el Observatorio de Comercio Electrónico de Colombia (2018), está integrada de la siguiente manera y profundizaremos más adelante sobre cada apartado:

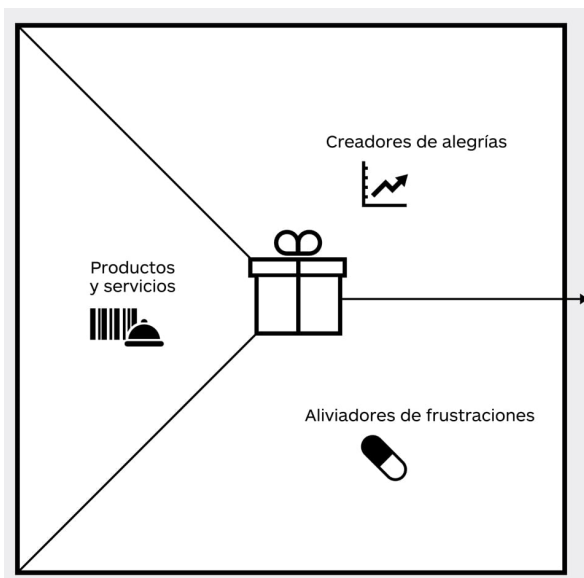
- ✦ **Acceso al portal de compra:** durante esta primera fase se realiza la búsqueda de los sitios web (marketplace o retail) a través de las cuales se accede a información sobre los productos para la compra. Por la naturaleza de esta fase, están involucrados agentes que realizan las actividades de los operadores fijos y móviles que proveen el acceso a Internet, así como las actividades desarrolladas para la puesta en marcha y el funcionamiento de los portales de compra (empresas de diseño, diseño de sistemas informáticos, etc.).
- ✦ **Logística de entrega:** una vez aprobada la compra se requieren de una serie de procesos logísticos necesarios para garantizar el envío, la distribución, el seguimiento y la entrega del producto. Como fase de la cadena de valor, la logística inicia desde que se recoge el paquete en el sitio designado por la tienda de comercio electrónico, se coordinan los recursos de transporte, personas y vehículos, guías de entrega y todos aquellos subprocesos que garantizan el transporte y entrega efectiva de los productos.
- ✦ **Compra en línea:** en esta fase el usuario decide efectuar el intercambio económico que dependiendo de su naturaleza y de los proveedores del producto puede ser de tres tipos: B2B; B2C o C2C. Aquí los pagos se pueden realizar bajo tres modalidades: pago con tarjeta de crédito o débito, pago en punto de recaudo y pago contra entrega.
- ✦ **Postventa:** tras haber realizado la compra, el usuario puede demandar o recibir por parte del marketplace o retail un servicio de acompañamiento para resolver dudas sobre el producto, adquirir bienes o servicios adicionales que garantizan la experiencia de uso del producto inicial. Igualmente, durante esta fase están incluidos los servicios de logística inversa del proceso, en caso de devolución o uso de servicios de garantía.
- ✦ **Gestión de pago:** durante esta fase la persona puede seleccionar si el pago lo realiza con tarjeta de crédito, débito a cuenta bancaria, pago en punto de recaudo o pago contra entrega. Dependiendo de la selección puede requerir los servicios de una red procesadora de pago, pasarela de pagos o recaudador.
- ✦ **Fase transversal - Uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - TIC:** corresponde a las actividades de comunicación y soporte tecnológico que dan soporte a las cinco fases atrás descritas. Dentro de esta se incluyen actividades como activaciones de marca y mercadeo digital, uso de redes sociales y canales más tradicionales (radio, televisión, publicaciones periódicas, correo electrónico, entre otros).

Así como existe un lienzo general para describir el modelo de negocio, también existe un lienzo para construir la propuesta de valor. El lienzo de propuesta de valor fue diseñado por el equipo de Osterwalder, en complemento al canvas de modelo de negocio. Su objetivo es partir de la identificación de los intereses de los clientes para poder plantear las propuestas que llevarían a su satisfacción.

Nota: se recomienda diligenciar este lienzo en paralelo a la etapa siguiente donde se identificarán los segmentos de clientes y así se podrá avanzar con mayor facilidad.

Lienzo de propuesta de valor

Fuente: Osterwalder



¿Cómo usar la herramienta?

1. Teniendo identificado el segmento de clientes (ver el proceso en la etapa siguiente), seleccionen uno de ellos para empezar, luego podrán repetir el proceso con cada uno de los que hayan identificado.
2. **Creadores de alegrías:** identifiquen cuáles son las posibles formas en que podrían generarle alegrías o satisfacer las necesidades del cliente seleccionado. ¡No hace falta limitarse a lo evidente del sector, los creadores de alegrías son generales, luego podrán conectarse con los productos que se podrían ofrecer asociados a esas alegrías!
3. **Aliviadores de frustraciones:** identifiquen qué le genera frustración, ansiedad, rabia o cualquier sentimiento negativo al cliente y a partir de ello propongan qué podría aliviar esa tensión. ¡La respuesta no tiene que ser el producto que están ofreciendo, sino un acercamiento más simbólico a lo que necesitaría ese cliente para obtener tranquilidad!
4. **Productos y servicios:** más allá del catálogo disponible, qué otras ideas surgen para conectar esos creadores de alegrías y esos aliviadores de frustraciones con la oferta que tienen disponible. ¡Se vale re-inventar el catálogo si es necesario!
5. **Propuesta de valor:** en una frase, qué idea resumiría los tres momentos previos. ¡Cuál es ese eslogan que transmitiría cómo le generan valor a su cliente!

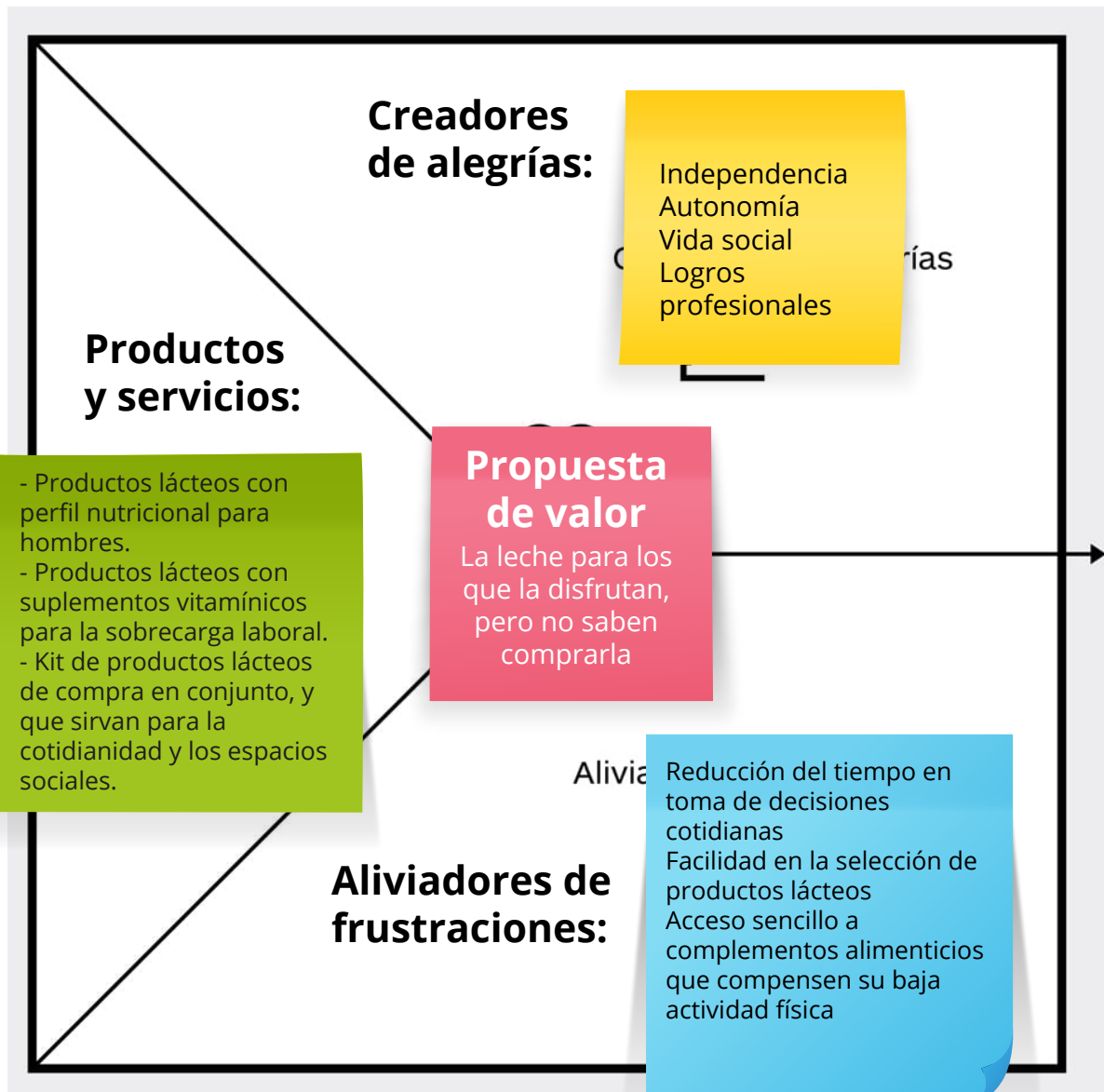
La herramienta en acción para el sector lácteo

¿Más sencillo con un ejemplo? Probablemente puedan tener mayor claridad viendo un ejemplo sobre cómo se aplicaría la herramienta para el sector.

Nota: Los ejemplos mencionados son ficticios y son solo se referencia; será tarea del equipo de trabajo de cada organización considerar los múltiples aspectos que podría haber en cada uno de los análisis desde su propia organización.

Segmento de clientes:

Hombres colombianos, ejecutivos, solteros, de 28 a 35 años, a cargo de las compras de mercado en su casa, conformación en áreas administrativas y trabajo intenso de más de 12 horas diarias. Bajo nivel de actividad física. Disfruta las salidas con amigos y los asados los fines de semana.



Los aspectos que encontrarán a continuación corresponden a una referencia que puede servirles al momento de tomar decisiones. Siempre recomendamos ahondar en la temática y consultar con especialistas en cada tema para que la decisión final sea informada y favorable para la compañía:

Trabajen sobre las siguientes preguntas o avancen en el desarrollo los componentes sugeridos según corresponda:

Sobre la estrategia de negocio

¿En nuestra organización tenemos claro qué queremos lograr con un eCommerce?

¿Sabemos cómo un eCommerce se integrará a nuestra estrategia de negocio?

¿Identificamos y estamos dispuestos a asumir las transformaciones que implicará el adoptar modelos de eCommerce?

Sobre la propuesta de valor

¿En nuestra organización tenemos un modelo de negocio claro (antes de pensar en evolucionar a eCommerce)?

Incluye o desarrolla el lienzo de modelo de negocio (todavía sin pensar en ecommerce)



Nuestra propuesta de valor es:

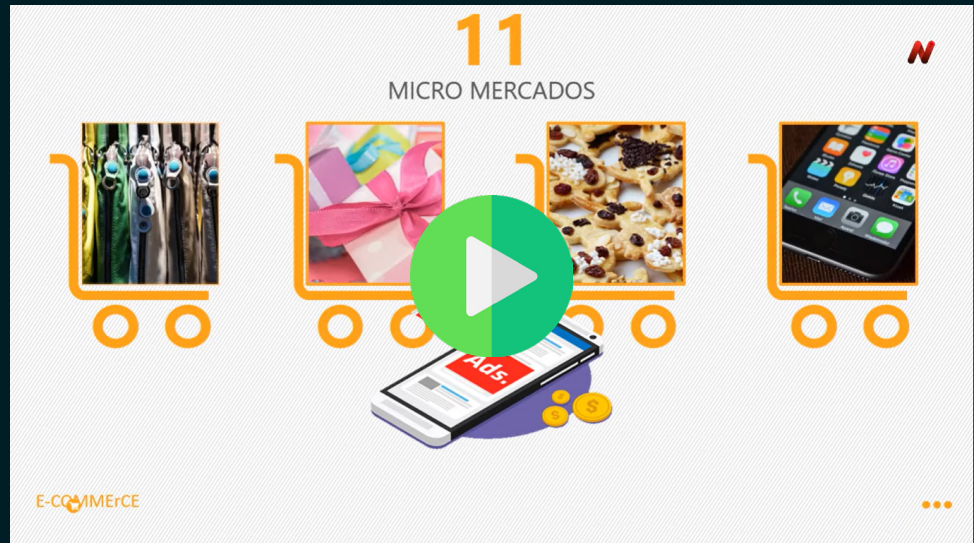
Propuesta de valor

¿Con qué opciones cuento?

Presentamos a continuación algunas opciones a considerar en este ámbito. La elección de una solución u otra dependerá de los intereses y objetivos específicos que quiera lograr cada tienda virtual.

12 tendencias del comercio electrónico que revolucionarán los negocios

Por: NegocioStart



Tendencias e-Commerce

Por: IEBS Business School



**Presentación
Estudio de
eCommerce 2020
de IAB Spain**

Por: IAB España



Algunas ideas adicionales

Compartimos a continuación algunos videos de referencia que pueden ayudar a profundizar en la temática:

**Modelo de negocio
CANVAS explicado
PASO A PASO en 6
minutos**

Por: Aprendiz
Financiero

**Master Class:
Modelos de
Negocio para un
e-Commerce**

Por: IEBS Business
School

**Mesa de
Transformación
Digital Sector
Lácteo**

Por: Asesoftware
Outsourcing TI

ACTIVIDADES CLAVE EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Qué son las actividades clave?

Todo tipo de actividad profesional o comercial tiene una serie de actividades sin las cuales entendemos que no sería posible generar el valor por el cual se espera recibir una contraprestación. Esta es la idea detrás de las actividades clave.

Se trata de las acciones prioritarias para lograr generar y entregar el valor que se ha ofrecido, por lo que al entender y optimizar lo que sucede con ellas, será más sencillo el avance del negocio en general.

Tradicionalmente las ciencias de la administración analizan estas actividades clave en el marco de la cadena de valor (Porter, 2008), cuyo esquema las organiza en función del margen que generan. Desde esta perspectiva, las actividades clave de una compañía incluyen aspectos relacionados con la producción en sentido estricto, la logística, el mercadeo y el servicio, apoyadas por actividades de infraestructura, tecnología, compras y recursos humanos.

Este es un enfoque pertinente para hacer el análisis completo del negocio y así mismo entender cuál es el grado de aporte de cada una de estas actividades en relación con la generación y captura de valor, para así poder tomar decisiones que impulsen la competitividad de la organización.

¿Cómo entender las actividades clave en relación con el sector lácteo?

No sorprende el pensar que las actividades clave del sector lácteo son las relacionadas con acopio de materias primas, procesamiento y distribución de los derivados de la leche; por su propia naturaleza se puede pensar en cómo digitalizar algunas partes asociadas a este proceso, pero la leche siempre será leche y, por lo menos en el mediano plazo, seguirá siendo producida por las vacas y deberá ser traída a las industrias lácteas para ser procesada y comercializada.

Este es un sector conocido por muchos, pero no necesariamente esto implica una profunda comprensión de las particularidades que podrían marcar la diferencia entre unos y otros productores en el mercado.

Las tendencias del sector, en especial lo relacionado con las formas de relacionamiento con los clientes y desarrollo de canales digitales, marcan un camino de evolución para éste y sin lugar a dudas la consolidación de productos y marcas estará asociado no solo a su sabor y calidad, sino a la forma en que integran el comercio electrónico en el corazón de su modelo de negocio.

¿Cómo se relacionan las actividades clave con el comercio electrónico?

Sin bien existe una serie de actividades sin las cuales sería imposible tener productos para comercializar, en nuestro caso no abordaremos el análisis de todas ellas porque superaría el alcance de esta guía, por lo que nos concentraremos en algunos puntos fundamentales relacionados específicamente con el comercio electrónico.

Mencionamos a continuación algunos factores base para la creación y operación de tiendas virtuales en el país, pero en todo caso se recomienda buscar acompañamiento especializado en materia jurídica y tributaria para garantizar el cumplimiento de la normativa vigente.

Consideraciones legales para crear un eCommerce en Colombia

Aunque en el país es relativamente sencilla la constitución de un comercio electrónico, se importante cumplir, como mínimo con los siguientes requisitos:

- ✦ **Registro de la tienda virtual como un establecimiento de comercio:** agrupa el proceso de registro ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, y el registro ante la Cámara de Comercio, prestando atención a que en el registro mercantil se incluyan las actividades propias del sector y las relacionadas con la operación de tiendas en línea. (Ver: Ley 633 de 2001, Art. 91)
- ✦ **Atención a la Ley de Comercio Electrónico:** sienta las bases sobre los aspectos contractuales, transaccionales y de responsabilidad en la operación de tiendas virtuales en el país; hace referencia específica a cómo las solicitudes en línea que enmarquen las transacciones se entienden legalmente como contratos y tienen su misma validez y rigor jurídico. (Ver: Ley 527 de 1999).
- ✦ **Atención al Estatuto del Consumidor:** éste expresa las formas de amparo para los consumidores, en relación con la protección, promoción y garantía en el ejercicio de sus derechos, así como el amparo a su dignidad e intereses económicos. (Ver: Ley 1480 de 2011).
- ✦ **Política de privacidad de la información:** centrada en garantizar el tratamiento adecuado de los datos de los usuarios a través de los múltiples canales de relacionamiento, incluyendo los digitales, determina principios de circulación restringida, caducidad, finalidad, seguridad, entre otros, que aplican sobre los datos captados de los usuarios. (Ver: Ley 1581 de 2012).

Consideraciones tributarias para crear un eCommerce en Colombia

En principio se entiende que, más allá de que el canal a través del cual se dan las transacciones sea electrónico, los establecimientos de comercio asumen una serie de obligaciones tributarias en función de las operaciones comerciales que desarrollen, entre otras, aunque no de forma excluyente es importante considerar los siguientes tributos:

- ✦ **Impuesto sobre las Ventas – IVA:** aplicable según el tipo de producto o servicio que se esté ofreciendo (no para el canal de venta en línea), bajo el marco de la responsabilidad tributaria que la DIAN haya definido para la compañía.
- ✦ **Retención en la fuente e Impuesto de Industria y Comercio - ICA:** aplicables sobre las transacciones según la responsabilidad de tributaria de la compañía, usualmente son cargados directamente a través de la plataforma bajo la cual se gestione la tienda virtual.
- ✦ **Impuestos de Comercio Exterior:** aplicables en los casos en que la tienda tenga operaciones internacionales y se envíen productos al exterior. En este caso se deben revisar todos los acuerdos marco entre países y la legislación específica aplicable.

Los aspectos que encontrarán a continuación corresponden a una referencia que puede servirles al momento de tomar decisiones. Siempre recomendamos ahondar en la temática y consultar con especialistas en cada tema para que la decisión final sea informada y favorable para la compañía:

Trabajen sobre las siguientes preguntas o avancen en el desarrollo los componentes sugeridos según corresponda:

Sobre los aspectos legales

- La compañía cuenta con los debidos registros como establecimiento de comercio.
- La compañía se ha registrado o ha actualizado sus actividades comerciales incluyendo transacciones por Internet.
- La compañía cuenta con una política explícita y publicable en la web en relación con la gestión de las transacciones electrónicas (términos y condiciones).
- La compañía cuenta con una política explícita y publicable en la web en relación con el proceso de gestión de devoluciones y, en general, de gestión de preguntas, quejas, reclamos y solicitudes.
- La compañía cuenta con una política explícita y publicable en la web en relación con el tratamiento de datos personales.



Sobre los aspectos tributarios

- Se han realizado proyecciones de costos que incluyen los impuestos aplicables según el tipo de producto a comercializar.
- Se han realizado proyecciones de costos que incluyen los impuestos aplicables para transacciones internacionales (aplica en caso de contar con exportaciones de productos y servicios).
- Se han definido los protocolos internos para gestionar y pagar los impuestos y cargas tributarias derivadas del desarrollo del eCommerce.



Actividades Clave

¿Con qué opciones cuento?

Presentamos a continuación algunas opciones a considerar en este ámbito. La elección de una solución u otra dependerá de los intereses y objetivos específicos que quiera lograr cada tienda virtual.

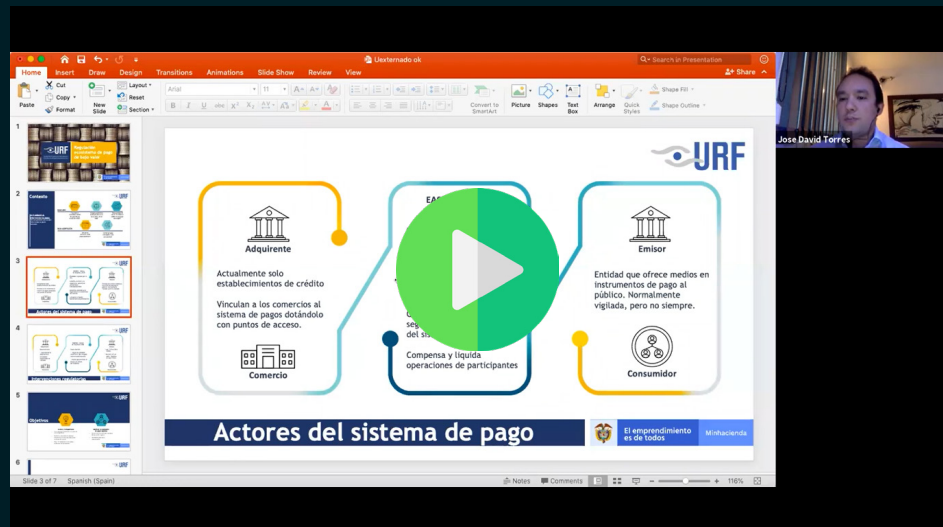
Charla: Comercio electrónico a la colombiana

Por: Cámara Colombiana de Comercio Electrónico



Oportunidades en el comercio electrónico: Análisis del documento borrador CONPES

Por: Universidad Externado de Colombia



El verdadero potencial de la factura electrónica para el e-commerce

Por: Colombia FinTech



Algunas ideas adicionales

Compartimos a continuación algunos videos de referencia que pueden ayudar a profundizar en la temática:

Normatividad - Comercio Electrónico

Por: El vecino digital

Aspectos Legales del Comercio Electrónico

Por: Escuela de Privacidad

Derecho del Consumidor y la protección de datos personales en E-Commerce

Por: Universidad de Antioquia

RECURSOS CLAVE EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Qué son los recursos clave?

Así como existen actividades sin las cuales no sería posible pensar si quiera en la existencia de la organización, también existe una serie de recursos que permiten que se haga tangible la propuesta de valor.

Los recursos clave son el conjunto de elementos que una organización puede crear, adquirir, alquilar, solicitar en préstamo o gestionar a través de alianzas, para hacer realidad aquello que ofrece a sus clientes.

Es importante considerar que los recursos clave se pueden identificar en relación con cada uno de los ámbitos del lienzo de modelo de negocio, así, habrá recursos clave para gestionar las relaciones con los clientes, otros para fortalecer los canales de distribución, para impulsar las fuentes de ingreso y, en general para desarrollar cada una de las actividades clave.

La categorización habitual de recursos clave incluye los recursos asociados al talento humano, los financieros y de infraestructura. En el caso particular del eCommerce, estos recursos clave están estrechamente relacionados con el componente tecnológico, al ser el habilitador de las transacciones en línea.

En el marco de la economía digital es importante considerar que ya no solo se consideran recursos clave aquellos activos 'tangibles' que entrarían en las categorías mencionadas previamente, sino que se hace cada vez más relevante el conocimiento y la forma en que se pone en juego para la estructuración de modelos de negocio que evolucionan en digital, permitiendo así que las organizaciones, incluso las más tradicionales, encuentren nuevos espacios de distribución en línea, desarrollen nuevos productos y servicios en atención a los intereses de sus clientes y, en general, crezcan en escenarios digitales.

¿Cómo entender los recursos clave en relación con el sector lácteo?

Así como la leche es la materia prima fundamental para este sector, también lo es el conocimiento sobre cómo procesarla de manera adecuada y cómo llevarla al mercado de manera efectiva.

Estos recursos siguen siendo la base de la evolución del sector, pero se ha de prestar atención especial a la forma en que se los integra a los nuevos modelos de negocio, definiendo nuevas interacciones entre ellos para construir mejores formas de atender los intereses de los usuarios y dar solución a sus necesidades.

En un mundo más digitalizado y, en consecuencia, más digitalizado, todo tipo de recursos se encuentran cada vez más al alcance de los mercados. Esta nueva era de relaciones con la multiplicidad de capacidades que se encuentran disponibles invita a redefinir los límites que tradicionalmente se ha impuesto a ciertas industrias y a revitalizarse a través de sus áreas de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), incluyendo el modelado de negocios en digital.

¿Cómo se relacionan las actividades clave con el comercio electrónico?

Si una organización tiene por objetivo el trabajar con la leche y sus derivados, probablemente su experticia y sus prioridades y capacidades de gestión de recursos, estén centradas en fortalecer lo relacionado con el desarrollo de aquellos productos y servicios asociados con el epicentro de su negocio. Esto no solo es normal, sino perfectamente coherente con la forma en que podrá fortalecer su quehacer.

¿Debería entonces una organización de cualquier sector preocuparse por ser la 'mejor operadora de servicios transaccionales en línea'? La sensatez dice que no, especialmente cuando cada vez es más sencillo encontrar en el mercado soluciones efectivas, perfeccionadas técnicamente por cientos de casos de uso y por los aprendizajes que solo los errores pueden traer.

Este es el caso del desarrollo de tiendas en línea para sectores tradicionales que esperan evolucionar en digital, como sucede con el sector lácteo. Nadie espera que su eje de negocio migre de la leche hacia la construcción de tiendas virtuales, pero en simultánea tampoco nadie se sentiría a gusto con un eCommerce que no cumpla con las garantías mínimas de interacción y seguridad para hacer sus transacciones.

Resulta oportuno entender las opciones que existen para el desarrollo de un eCommerce propio o la opción de integrarse a un marketplace.

Teniendo clara la propuesta de valor el paso a seguir es entender qué esperamos del comercio electrónico para nuestra compañía. La respuesta obvia será vender, pero pensando un poco más a fondo podremos darnos cuenta que existe una serie de factores que esperaríamos considerar cuando se trata no solo de las metas sino de 'a qué costo' esperamos alcanzarlas.

- ✳ **eCommerce propio:** como lo hemos asumido hasta ahora, al referirnos a un eCommerce estaríamos hablando de tener una tienda virtual propia, es decir, operada completamente por nuestra organización, asumiendo todos los beneficios y responsabilidades de su gestión y, promoviendo únicamente los productos o servicios propios de una compañía o los aliados que se consideren pertinentes.
- ✳ **Marketplace:** se refiere a una plataforma de interacción, que opera como una vitrina virtual, administrada por un tercero que dispone toda la infraestructura tecnológica, soluciones de pago e incluso gestión de inventarios, logística y mercadeo, para exhibir productos y servicios de varias empresas.

Como ejemplo de marketplace podemos mencionar a los líderes globales y regionales de las transacciones electrónicas:



Los aspectos que encontrarán a continuación corresponden a una referencia que puede servirles al momento de tomar decisiones. Siempre recomendamos ahondar en la temática y consultar con especialistas en cada tema para que la decisión final sea informada y favorable para la compañía:

Trabajen sobre las siguientes preguntas o avancen en el desarrollo los componentes sugeridos según corresponda:

Sobre la definición del tipo de plataforma y nivel de gestión que esperamos tener para transacciones electrónicas:

eCommerce propio

- Tenemos un sitio web propio y queremos que la tienda esté asociada a éste.
- Creemos que nuestra propia reputación puede impulsar a que muchos clientes visiten nuestra tienda en línea.
- Nos interesa tener control en todos los momentos de contacto con los clientes y estamos dispuestos a asumir toda la cadena de valor del comercio electrónico.
- Tenemos el equipo técnico (personal e infraestructura) disponible y en capacidad para gestionar todo lo relacionado con las transacciones en línea.
- Estamos legalmente constituidos, con toda la documentación al día y en capacidad de generar facturación propia a través de un aliado para los pagos.
- Tenemos resuelto el plan logístico para atender las solicitudes de los clientes en línea y sabemos que podemos manejarlo con nuestros recursos (bodegas, gestión de inventarios, entregas, etc.).

Marketplace

- No tenemos sitio web y no estamos interesados en tener que crearlo para poder tener una tienda en línea.
- Nos preocupa no poder atraer tantos clientes de manera directa y creemos mejor tener presencia donde los clientes ya saben que pueden buscar múltiples productos y marcas.
- No nos preocupa que algunas partes del proceso de relacionamiento con los clientes sean manejadas por un tercero, siempre y cuando podamos generar ingresos.
- No contamos con grandes capacidades técnicas o de personal, y preferimos mantenerlo de esta manera mientras otros garantizan que todo funcione.
- Aunque contamos con todos los requisitos de ley, preferimos pagarle a un tercero para que asuma todo el proceso transaccional y nos ahorre tiempo y trámites en esta etapa.
- Nuestro fuerte es la producción y por eso preferimos dejarle la distribución a quienes tengan resuelto todo el proceso de entregas.



Recursos Clave

¿Con qué opciones cuento?

Presentamos a continuación algunas opciones a considerar en este ámbito. La elección de una solución u otra dependerá de los intereses y objetivos específicos que quiera lograr cada tienda virtual.

Plataformas para eCommerce



Marketplace para eCommerce



Algunas ideas adicionales

Compartimos a continuación algunos videos de referencia que pueden ayudar a profundizar en la temática:

Plataformas de eCommerce para Pymes: tips para elegir una

Por: Jonathan Baldovino

¿Cómo Seleccionar una Plataforma ECommerce?

Por: Instituto de Marketing Ágil

Los 16 mejores marketplaces para impulsar tu negocio de e-commerce

Por: NegocioStart

EL SEGMENTO DE CLIENTES EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Qué es el segmento de clientes?

El segmento de clientes se refiere a uno o varios grupos de personas, para la cuales nuestra organización generará valor y, en retribución, estarán dispuestos a generarlo para nosotros. En el lienzo de modelo de negocio, el segmento de clientes equivale a la representación del mercado al cual se espera llegar.

Más allá de la tradicional clasificación socio-demográfica, que incluye datos como la edad, ciudad de residencia, estrato o nivel de formación académica, la caracterización del segmento de clientes ha evolucionado de manera significativa centrándose mucho más en comprender aquello que ese grupo estaría interesado en recibir de nuestra parte.

Una correcta identificación de los segmentos de clientes permite enfocar los esfuerzos de los equipos comerciales y de mercadeo en un grupo específico de población para el cual se ha diseñado la propuesta de valor que esperamos entregar, sin desenfocarse y perder el rumbo en el saturado océano donde también pesca la competencia.

En el caso de proyectos nuevos, la recomendación al momento de generar el modelo de negocio es partir de la idea general que se tiene para avanzar. pero nunca definir completamente sus detalles hasta tener claridad de que realmente el segmento de clientes propuesto sí estaría interesado en recibir aquello que esperamos entregarle.

Para evolucionar proyectos pre-existentes, una buena forma de segmentar es partir de la caracterización de los mejores clientes actuales, considerando especialmente qué es aquello que soporta las buenas relaciones con ellos y el por qué siguen trabajando con nosotros.

¿Cómo entender el segmento de clientes en relación con el sector lácteo?

'Todos los colombianos consumimos productos lácteos', esta es una premisa que las organizaciones del sector quisieran que se cumpliera pero que tiene demasiado de fondo como para asumir que lo que sea que vamos a ofrecer tenga que estar dirigido a millones de personas, con condiciones tan disímiles en lo socio-demográfico como en lo cultural y conductual.

Que históricamente nuestro país sea de consumidores de lácteos no quiere decir que no hayan variado los intereses y preocupaciones de los consumidores, que el sector industrial no haya evolucionado con nuevos productos y que sus demandas no sean sobre productos con características tan específicas que requieran un diseño casi personalizado para poder tener acogida.

Un grave error que podría cometer un desprevenido de la industria láctea sería el de pensar que cualquiera puede ser su cliente, bajo el prejuicio de que todos hemos sido criados tomando leche y consumiendo sus derivados.

Grupos sociales específicos, con intereses y necesidades específica, o segmentos puntuales en el ámbito industrial son aquellos segmentos de clientes que estamos buscando. A mayor especificidad, mejores resultados se pueden tener al definir la propuesta de valor y, en consecuencia, al plantear el modelo de negocio para acercarse a ellos.

¿Cómo se relaciona el segmento de clientes con el comercio electrónico?

Queremos realizar transacciones en línea y de nuestra parte está la oferta, por lo que esperamos que del otro lado de la pantalla esté la demanda, es decir, los clientes. Para nadie es un secreto que, en el comercio electrónico, tal vez más que en cualquier otro modelo, los clientes tienen un poder mayoritario sobre la transacción, esto se debe a que usualmente quienes compran en línea suelen tener más información del mercado al tomar sus decisiones y ello implica grandes desafíos para las organizaciones.

El éxito del eCommerce depende de la satisfacción de sus clientes y del interés que tengan por volver a nuestra tienda (recurrencia).

La idea de satisfacción no siempre es sencilla de entender, pero aquí se trata de un equilibrio entre la propuesta de valor (que lo que se ofrece sea lo que ellos quieren), junto a la experiencia de cliente (momentos de venta e interacción por cualquier canal físico o digital, para llegar a la venta y sus procesos pre y post).

En este caso particular, nos concentraremos en entender los momentos de contacto y toma de decisiones de los clientes en relación con el proceso de compra en línea.

¿Cómo se entienden los clientes según el modelo de negocio en comercio electrónico?

Así como existen tantos modelos de negocio como organizaciones en el mundo, en el marco del comercio electrónico podemos identificar distintas formas de establecer relaciones entre la oferta y la demanda.

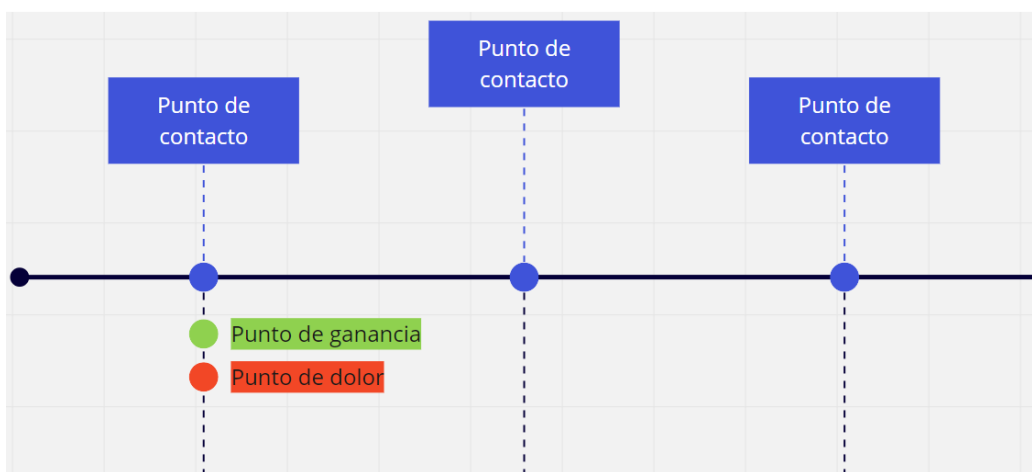
De acuerdo con el documento de análisis 'El comercio electrónico en Colombia', generado por la Comisión de Regulación de Comunicaciones (2017), se identifican los siguientes modelos de negocio en comercio electrónico por la relación con los clientes:

- ✦ **Business to Business - B2B:** consiste en el comercio electrónico que se realiza entre las empresas, es decir, de 'empresa a empresa', ya sea entre un fabricante y un mayorista o entre un mayorista y un minorista.
- ✦ **Business to Consumer - B2C:** este tipo de comercio electrónico es el que se lleva a cabo entre las empresas y los consumidores. La transacción de compra se realiza electrónicamente y de forma interactiva.
- ✦ **Business to Consumer / Government to Business B2C/B2G:** se refieren a transacciones del 'gobierno electrónico' y corresponde a transacciones entre gobierno y personas/empresas.
Business to Employee - B2E: es un modelo en el que una empresa realiza transacciones comerciales con sus empleados (asociados, afiliados, etc.).
- ✦ **Consumer to Consumer - C2C:** este tipo de comercio electrónico es el que se da entre 'consumidor a consumidor' por medio de una plataforma especializada o marketplace, donde un consumidor pone a la venta un producto a otros consumidores.

Uno de los preceptos al momento de diseñar una experiencia de cliente es entender que, incluso cuando se trata de transacciones entre empresas, finalmente son personas las que están detrás de cada operación y, en consecuencia, el proceso debería estar pensando para generarles la mayor cantidad de satisfacciones o ganancias y reducir al máximo las frustraciones o dolores.

El mapa de experiencia de cliente es una herramienta sencilla que busca entender en qué momentos del proceso somos fuertes y positivos frente a nuestros clientes, y en cuáles podríamos mejorar para optimizar la relación y el proceso.

Mapa de experiencia de cliente



¿Cómo usar la herramienta?

1. Identifiquen los puntos de contacto y escríbanlos en los recuadros de la parte superior, estos son los momentos clave en que un posible cliente tendría que 'conectarse' con nosotros por cualquier canal. Para empezar, se puede hacer un mapa específico para los momentos de pre-venta, venta y post-venta, de modo que se pueda hacer evidente aquellas percepciones que suceden en cada etapa (ubiquen tantas anotaciones como sean pertinentes y no necesariamente debe haber momentos positivos y negativos en cada paso).
2. Identifiquen por cada punto de contacto los puntos de ganancia, entendidos como las experiencias positivas que se generan o se esperan generar en el proceso de compra en línea.
3. Así mismo, identifiquen por cada punto de contacto los puntos de dolor, incluyendo todos los procesos u operaciones que son o podrían ser incómodos o molestos para el cliente.
4. Al desarrollar el mapa momento a momento, se hará visible cómo se están planteando las relaciones con los clientes y qué se requeriría para fortalecer lo positivo y transformar lo negativo para reducir su impacto en el proceso.

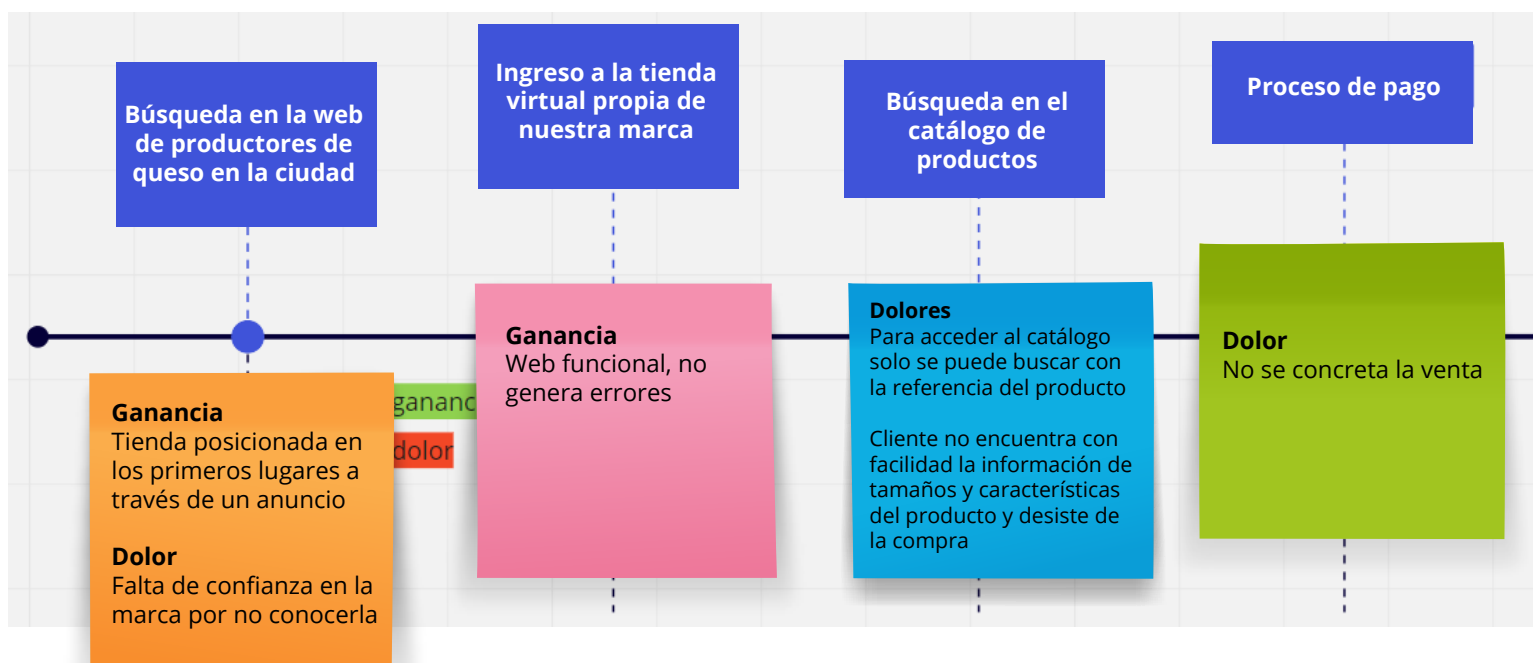
La herramienta en acción para el sector lácteo

¿Vemos un ejemplo? Esta es una aproximación de cómo quedaría el mapa de experiencia de cliente para el momento de venta a través de comercio electrónico.

Nota: Los ejemplos mencionados son ficticios y son solo se referencia; será tarea del equipo de trabajo de cada organización considerar los múltiples aspectos que podría haber en cada uno de los análisis desde su propia organización.

Mapa de experiencia de cliente *Ejemplo de referencia para el sector lácteo*

Momento: Venta a través de comercio electrónico



Segmento de Clientes

¿Con qué opciones cuento?

Presentamos a continuación algunas opciones a considerar en este ámbito. La elección de una solución u otra dependerá de los intereses y objetivos específicos que quiera lograr cada tienda virtual.

**Comercio
Electrónico - 2.1 -
B2B frente a B2C**

Por: Google Actívate



**Tipos de
Comercio
Electrónico**

Por: Universidad
Externado de
Colombia



Journey Map de la Experiencia Digital y análisis del e-commerce

Por: Mercado Negro TV



Algunas ideas adicionales

Compartimos a continuación algunos videos de referencia que pueden ayudar a profundizar en la temática:

Cómo hacer un customer journey map

Por: Collage de Ideas

Cómo dar más VISIBILIDAD a tu TIENDA ONLINE (e-commerce)

Por: The Craft Academy

Consejos para atraer, convertir y retener clientes en e-commerce

Por: Visa Español

CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Qué son los canales de distribución?

Los canales son los medios que enlazan a la organización, y el valor que genera, con los clientes. Se pueden entender como los puntos de contacto entre los clientes y los productos o servicios.

Los canales hacen realidad el proceso de entrega y captura de valor que está planteado en el modelo de negocio.

Los canales pueden ser directos o indirectos, dependiendo de quién los gestiona:

- ✦ **Canales directos:** gestionados por la organización y su equipo de trabajo. Se incluyen los puntos de venta directos, la fuerza de ventas, las plataformas sociales y las tiendas en línea que soportan las operaciones de comercio electrónico.
- ✦ **Canales indirectos:** gestionados por terceros a partir de esquemas de alianza o pauta promocional. Incluyen los retails, supermercados o puntos de venta de terceros, así como los medios de comunicación que puedan disponer para hacer promoción.

Aunque en principio puede resultar sencillo hacer el mapeo de canales de distribución, lo vital para el éxito del negocio es entender cómo se gestionará cada uno de ellos para lograr sus mejores resultados de forma independiente, y muy especialmente, cómo se gestionarán en conjunto para lograr una experiencia transparente de cara al cliente y eficiente la interior de la organización. Esta idea es la que viene tras el concepto de omnicanalidad.

La omnicanalidad busca unificar los procesos internos de los puntos de contacto, de modo que el cliente pueda tener un proceso 'limpio' de gestión de su pedido sin importar que salte entre canales, por ejemplo, iniciando en la tienda virtual y completando el proceso en un punto de venta físico. Así mismo, la omnicanalidad permite desarrollar estrategias comerciales interesantes para impulsar ciertos puntos de contacto, como la tienda virtual, ofertando promociones o productos especiales a través de estos canales, o impulsando ciertas condiciones de entrega si se gestionan a través de la web.

¿Cómo entender los canales de distribución en relación con el sector lácteo?

Dos palabras clave están detrás del sector lácteo y su entrega de valor es la logística: mercadeo y logística. Al igual que en múltiples sectores de producción, el lácteo tiene el desafío de posicionarse en mercados que cada vez conocen más a fondo el detrás de cámaras de la producción, y a la vez cuentan con más información para tomar decisiones en categorías tan cerradas como la distribución de leche, quesos o mantequillas, en las cuales, pensando en que se atiendan todos los estándares de calidad, las diferencias son mínimas y difícilmente transmisibles.

Entra entonces la logística como factor diferencial clave al marcar las relaciones con los clientes, determinando en cuestión de días, horas e incluso segundos, la credibilidad, confianza y fidelización de los clientes actuales, así como la atracción de los futuros.

Aunque habitualmente el paso entre las plantas productoras y el cliente suele estar bien definido en las organizaciones, es importante considerar factores específicos derivados de la gestión a través de tiendas virtuales.

¿Cómo se relacionan los canales de distribución con el comercio electrónico?

Aunque la gestión de las operaciones de una tienda virtual puede ser, en comparación con una tienda física, mucho más eficiente y con una mejor relación de costo-beneficio, lo cierto es que es impensable pensar en una evaluación positiva del eCommerce si solo funciona bien la web pero el pedido nunca llega.

La experiencia de cliente es decisiva al momento de evolucionar los negocios en digital, por lo que se requiere de una comprensión clara de la forma en que se relacionarán los clientes con nuestra oferta de valor y, total control sobre el cómo se dará su entregará.

Principios de logística y distribución para comercio electrónico

Al pensar en ciertos productos, como los derivados lácteos, nos encontramos frente a un grupo específico que, para el eCommerce, conforma la Categoría A: frágiles, voluminosos, que requieren instalación, son perecederos o requieren una temperatura controlada (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2018).

Más allá de las particularidades de empaque y despacho de cada uno de los productos, existen temas transversales a considerar en materia de distribución y logística, por ejemplo, lo relacionado con los niveles de servicio, que se entienden como la correlación entre la expectativa generada al momento del pedido y el nivel de cumplimiento sobre las mismas:

- ✦ **Nivel de servicio asociado a la expedición:** pedidos enviados en el día esperado / pedidos aprobados
- ✦ **Nivel de servicio asociado a la entrega:** pedidos enviados / pedidos entregados en el plazo

Los clientes son cada vez más sensibles a las condiciones de entrega y gran parte de sus decisiones de compra están influenciadas por factores asociados al tiempo de entrega. Con esto en mente, la logística se convierte en un factor decisivo para hacer crecer el negocio en digital.

El sueño de las tiendas en línea es poder lograr un nivel de servicio tan alto que las entregas a satisfacción se den en menor tiempo al estimado inicialmente, de modo que el cliente se sorprenda por la diligencia (Asociación Española de la Economía Digital - Adigital, 2015). Aparentemente la fórmula sería muy sencilla al fijar tiempos menores en la programación de la entrega y presionar la logística hasta lograr las metas, pero generar este compromiso y no cumplirlo causaría el efecto inverso en experiencia de cliente, entonces ¿qué hacer?

Algunos aspectos clave a considerar al determinar la logística del eCommerce son los siguientes:

✦ Clasificación de pedidos

El determinar desde la creación de la tienda virtual el circuito de atención a los pedidos permitirá garantizar las entregas desde el primer momento. Esto se refiere a tener claro si se atenderán pedidos por zonas específicas, ciudades, regiones o países.

✦ Tiempos de entrega

Directamente asociado a lo anterior, se entiende que los tiempos y costos de entrega varían dependiendo el destino y los acuerdos que se tengan con el operador logístico. En muchas ocasiones se fijan a partir de radios de acción, estandarizando valores y plazos en distancias específicas. Importante tener en cuenta también el tamaño y tipo de pedidos para así poder garantizar las condiciones de entrega, en particular cuando se requiera tener control de la cadena de frío.

✦ **Esquema de entrega / recogida**

Habitualmente se piensa que en las operaciones de comercio electrónico se da una entrega puerta a puerta; sin embargo, hay formas múltiples de definir el modelo de entrega, incluyendo opciones puerta a puerta, recogida en punto de venta o alternativo a través de aliados, entregas multidistribuidor, entregas premium asociadas normalmente al envío el mismo día, entre otros.

✦ **Gestión de inventarios y backlog**

Aunque se esté vendiendo en línea se debe tener control instantáneo de los inventarios para poder garantizar que se cuenta con los productos necesarios para atender un pedido y evitar retrasos en el mismo (backlog). Normalmente los sistemas de gestión asociados a la creación de los catálogos virtuales incluyen componentes de gestión de inventarios (podrían implicar costos extra cuando se trata de manejarlos a través de un marketplace). El proceso ideal sería el poder brindar una respuesta automática al cliente en pantalla sobre si el producto se encuentra disponible y, en caso contrario, ofrecerle opciones sustitutas o información suficiente sobre la futura disponibilidad para que pueda tomar una decisión.

✦ **Costos de entrega**

Este es uno de los temas más sensibles porque, pese a que todos los clientes pueden entender que supone un costo el envío al destino de un producto, difícilmente van a querer asumirlo, por lo que es misión de la compañía lograr un punto de equilibrio entre la operación de las entregas y el mínimo necesario para hacerlas realidad en las condiciones esperadas.

En este punto se deben considerar modelos de costeo de entrega como envíos completamente gratis, tarifas estándar, gastos de envío determinados por peso/volumen, unidades o umbrales de pedido.

Interesante también considerar modelos asociados a la suscripción a paquetes mensuales tipo kit, así como la posibilidad de variar el costo en función del tiempo de entrega (a menor tiempo mayor costo).

Dos consideraciones clave adicionales en materia de logística para el eCommerce están asociadas a los procesos de gestión de las operaciones y satisfacción del cliente en el proceso:

✦ ***La última milla: entregas en puerta en todos los lugares***

Aunque este es el ideal tanto para clientes como para vendedores, lo cierto es que por las condiciones particulares de ciertos territorios resulta muy complejo el gestionar la operación de lo que se conoce como 'la última milla', refiriéndose a la entrega en puerta al consumidor.

Cuando se terceriza la distribución puede ser sencillo de gestionar con el operador para que lleve el pedido hasta el punto determinado, pero cuando la logística está a cargo de la propia organización puede convertirse en todo un desafío el mover un camión refrigerante con capacidad de 500 toneladas fuera de la ruta, para poder entregar un par de litros de yogurt, por decir algo.

La solución habitual en este frente termina siendo el subcontratar 'la última milla', negociando con el operador logístico aspectos como, por ejemplo, la recepción de todos los pedidos en un único punto de recogida para de ahí hacer la distribución por rutas.

✦ ***Logística inversa: el reto de las devoluciones***

¿Qué pasa cuando un producto no satisface al cliente? La respuesta a priori sería que se le hará la devolución o remplazo del mismo, hasta ahí perfecto en términos de servicio al cliente, pero qué implicaciones tiene ello para la logística y los costos asociados. Las buenas prácticas al respecto señalan que no es recomendable cobrar por las devoluciones y mucho menos hacer esperar al cliente varios días sin hacer el intercambio de productos. En este caso es fundamental negociar con el operador en qué condiciones se realizará la logística inversa antes de cerrar las negociaciones de contratación con cualquiera de los opcionados.

Los aspectos que encontrarán a continuación corresponden a una referencia que puede servirles al momento de tomar decisiones. Siempre recomendamos ahondar en la temática y consultar con especialistas en cada tema para que la decisión final sea informada y favorable para la compañía:

Trabajen sobre las siguientes preguntas o avancen en el desarrollo los componentes sugeridos según corresponda:

Sobre la logística en el eCommerce:

Sobre la oferta disponible en el mercado

- Se tiene claridad sobre otras compañías con una oferta en línea similar a la nuestra.
- Se tiene claridad sobre las condiciones de entrega que ofrecen, en particular en tiempo, costos y control de la calidad de los productos.
- Se tiene claridad sobre los factores para el despacho de pedidos a la puerta del cliente, como por ejemplo cantidad de productos, pedido mínimo o similares.

Sobre el tipo de pedidos

- Se ha definido el radio de alcance para la distribución de pedidos de la tienda virtual.
- Se ha definido el tipo de productos que se ofertarán y se tiene clara la gestión logística requerida para cada uno de ellos.
- Se ha pensado a futuro cómo se podría crecer la distribución a un radio más amplio

Sobre los tiempos de entrega

- Se tiene claridad sobre el tiempo promedio que cada uno de los productos a ofertar en la tienda en línea puede estar en tránsito sin perder su calidad.
- Se tiene claridad si para el segmento de clientes definido pesa más factores asociados a los tiempos de entrega que a la calidad del producto (por ejemplo, podrían recibir productos una o dos veces por semana, si esto garantiza la calidad de los mismos).
- Se tiene claridad sobre cómo se gestionarían pedidos al por mayor versus detal en relación con el tiempo.



Sobre el esquema de entrega / recogida

- Se tiene claridad sobre el interés / disposición de los clientes a recoger o recibir sus pedidos en su puerta o en centros de acopio especializados.
- Se tiene claridad sobre cómo la variación en el esquema de entrega podría afectar los costos para el cliente y, en consecuencia, cómo reaccionaría este frente a la posibilidad de pedir y pagar en línea, pero recoger en un punto cercano.

Sobre los costos de entrega

- Se tiene claridad sobre la variación en el precio que implica el incrementar los costos de entrega.
- Se ha planeado alguna opción para reducir a cero los costos de entrega.
- Se ha considerado planes de variación sobre los costos de entrega en función de los tipos de pedidos.

Sobre el operador logístico

- Se ha considerado tener la distribución usando los medios logísticos propios.
- Se ha considerado tercerizar la distribución, en particular de la última milla, a través de un operador especializado en ello.
- Se cuenta una identificación inicial de posibles operadores logísticos y se conocen sus propuestas en relación con productos de la categoría que se están ofreciendo.
- Se tiene considerado integrar una solución de gestión de inventarios asociada a la tienda en línea.
- Se ha definido un mínimo de estándares que cualquier operador logístico debe cumplir para garantizar que entregará los productos en las condiciones ofertadas.

Sobre la logística inversa

- Se tiene definido un plan de gestión de devoluciones y cuáles son los estándares a negociar con el operador logístico



Canales de Distribución

¿Con qué opciones cuento?

Presentamos a continuación algunas opciones a considerar en este ámbito. La elección de una solución u otra dependerá de los intereses y objetivos específicos que quiera lograr cada tienda virtual.

Logística



Algunas ideas adicionales

Compartimos a continuación algunos videos de referencia que pueden ayudar a profundizar en la temática:

Logística para e-commerce

Por: LIDLearning

Nuevo paradigma Logístico: E-commerce y la cadena de suministros

Por: Asociación Nacional de Transporte Privado

El proceso logístico de Logisfashion en el Black Friday

Por: EcommerceNewsTV

LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Qué son las relaciones con los clientes?

Como su nombre lo indica, este componente se centra en entender cómo mantener relaciones cercanas con los segmentos de clientes identificados previamente. Su objetivo es promover tanto la atracción como la retención de clientes y por ello, en el lienzo de negocio y en la estrategia general, enlaza la propuesta de valor con los canales para así impulsar las fuentes de ingreso.

Una cosa es tener claro quiénes son los clientes y saber que lo que les ofrecemos corresponde a lo que ellos quisieran recibir, pero otra muy distinta es que ellos lo tengan tan claro. Las áreas comerciales y de mercadeo suelen ser claves en el proceso de gestión del relacionamiento.

El punto de partida para establecer relaciones con los clientes es la coherencia, referida a entregar efectivamente aquello que se ha prometido y a mantener una escucha activa en permanente, que permita que el proceso se retroalimente en permanente, anticipando así posibles nuevas necesidades, acercamientos de la competencia o frustraciones con el proceso de compra que podrían llevar a un cliente a alejarse de la compañía.

Proyectar el modelo de relacionamiento con los clientes supone entender cuáles son realmente las acciones que estamos tendiendo en la actualidad y conocer su efectividad, para así mismo poder integrar las de mejores resultados a los nuevos planes y redefinir las que no aportan significativamente al logro de las metas del negocio.

¿Cómo entender las relaciones con los clientes y el sector lácteo?

Al igual que todos los sectores económicos, la gestión de los clientes es un tema que requiere alta atención, especialmente por la sensibilidad que pueden tener a factores como las características de los productos, los precios o cualquier medida que pueda afectar su toma de decisiones.

En el caso del sector lácteo, los clientes son tan diversos como se pudo evidenciar en la etapa de segmentación: personas, organizaciones, gobiernos, colaboradores... La lista puede desplegarse con el detalle que se desee, pero lo cierto es que todos ellos son vitales para mantener las operaciones del negocio.

Será decisiva la forma en que se plantee el relacionamiento con cada uno de estos segmentos, entendiendo que lo que es válido para un cliente, por ejemplo, individual, no lo será para uno gubernamental. Pero para no desgastar los esfuerzos de la compañía, será importante también tener claridad sobre quiénes son o se proyectan como clientes ideales, de modo que, mientras la estrategia de relacionamiento con éstos será intensa y cercana, con otros podría centrarse en mantenerlos informados pero no necesariamente con todo el seguimiento que tendrían los ubicados en la primera línea de negocio.

¿Cómo se conectan las relaciones con los clientes con el comercio electrónico?

Que se sumen nuevos canales digitales no quiere decir en sí mismo que se tenga una estrategia para gestionar el relacionamiento a través de ellos. Si bien las soluciones de comercio electrónico suelen incluir sistemas de contacto tipo chat, buzones de contacto, líneas de atención y en los casos más avanzados versiones automatizadas de todos ellos, lo cierto es que una cosa es lo operativo y otra el para qué de esos puntos de contacto.

Confundir el tener una tienda virtual con establecer nuevos modelos de relacionamiento con los clientes es un error habitual y muy castigado por aquellos, quienes pueden terminar sintiendo que el eCommerce se convierte en una barrera para el relacionamiento más que en una solución al proceso.

¿Cómo plantear una estrategia de relacionamiento con los clientes para el comercio electrónico?

La respuesta en esta etapa viene desde el marketing y la forma en que se ha de pensar al servicio de todo el negocio, esto significa que no se trata solamente de pensar en cómo atraer clientes hacia la tienda virtual, sino cómo se comunica efectivamente la propuesta de valor y se engancha al posible cliente (lead), hasta llevarlo a través del proceso de compra, bien sea en el eCommerce o usando canales tradicionales.

Más allá de lo táctico sobre el despliegue en redes sociales, la inclusión de acciones de email marketing o el pago de pauta en buscadores web y las plataformas de gestión de las tiendas en línea, es importante entender cómo se espera gestionar las relaciones en los momentos clave de contacto con los clientes:

Sobre el servicio al cliente en comercio electrónico:

A continuación se presentan varias consideraciones clave al momento de definir la estrategia de servicio al cliente aplicada al eCommerce:

- ✦ **Omnicalidad:** se refiere a la integración de las comunicaciones y transacciones realizadas por el cliente a través de lo múltiples canales, esto significa que si un cliente inició el proceso de compra en la tienda en línea y luego quiere saltar a la vía telefónica y finalizarlo en un punto de venta físico, la organización deberá estar preparada para que la información esté disponible para todos los puntos y que el cliente reciba la mejor atención, sin reprocesos a pesar de los saltos de canales.
- ✦ **Disponibilidad:** dado que una de las mayores ventajas de contar con un eCommerce es el de tener un punto de venta abierto 24/7, así mismo será fundamental que los planes de servicios al cliente incluyan una gestión efectiva de las solicitudes que lleguen aun en los horarios más inesperados. Existen soluciones de automatización que alivian este proceso y le dan tranquilidad al cliente frente al avance en su compra.
- ✦ **Confianza:** por sobre todas las cosas, las estrategias de relacionamiento con los clientes deben estar centradas en lograr construir confianza entre ellos y la empresa. Estamos pensando en convencer a un cliente de adquirir un producto que hasta ahora ha sido una foto o un video junto a una descripción y un botón de pago... ¿Por qué confiarían en nosotros?, peor aún ¿por qué dejarían de hacerlo? Tener respuesta a estas preguntas marcará un giro en las relaciones con todos los clientes al evolucionar en eCommerce.

Embudo de conversión y gestión del marketing aplicado a eCommerce
(Modelo AIDA: Atención, Interés, Deseo, Acción)



¿Cómo usar la herramienta?

1. Identifiquen los momentos clave del embudo y propongan una estimación de qué porcentaje de visitantes irá pasando por cada etapa hasta convertirse en un cliente efectivo (Dato: aunque no suene tan grande, una cifra estimada de conversión entre visitantes y clientes puede ser entre el 1% y el 3%).
2. Pensando en cada uno de los momentos del embudo, generen algunas ideas sobre cómo podrían relacionarse con los clientes en cada uno de estos momentos, teniendo siempre en cuenta que es distinto lo que necesita saber un posible cliente que apenas nos está conociendo a aquel que ya nos ha comprado:
 - **Atención:** es el momento en que nos conocen por primera vez, apenas nos conocerán, tal vez ni siquiera lleguen por nuestra marca sino por el tipo de productos que ofrecemos.
 - **Interés:** nuestra propuesta de valor conecta con lo que necesitan pero es nuestra tarea hacérselo saber, debemos empezar a generarles confianza en que lo que hacemos.
 - **Deseo:** ya nos hicieron saber que quisieran comprarnos (pusieron el producto en el carrito de compra o nos contactaron para recibir más información), estamos a un paso de que se dé una compra efectiva.
 - **Acción:** ¡Compraron! Este es el punto más esperado del proceso de comercio electrónico.

La herramienta en acción para el sector lácteo

¿Lo aterrizamos en un ejemplo? Seguramente pueda ser más sencillo ver cómo se aplicaría para un proceso en el sector.

Nota: Los ejemplos mencionados son ficticios y son solo se referencia; será tarea del equipo de trabajo de cada organización considerar los múltiples aspectos que podría haber en cada uno de los análisis desde su propia organización.

Embudo de conversión y gestión del marketing aplicado a eCommerce



Relaciones con los Clientes

¿Con qué opciones cuento?

Presentamos a continuación algunas opciones a considerar en este ámbito. La elección de una solución u otra dependerá de los intereses y objetivos específicos que quiera lograr cada tienda virtual.

Adiós a la distinción entre e-commerce y tienda física, y otras cinco tendencias

Por: Vodafone empresas



Cómo Ofrece una Atención al Cliente WOW desde tu Tienda Online

Por: Atracción del éxito



Cómo fidelizar en eCommerce: el modelo Customer Experience Canvas

Por: Marketing4 eCommerce



Algunas ideas adicionales

Compartimos a continuación algunos videos de referencia que pueden ayudar a profundizar en la temática:

El embudo de conversión en el e-commerce

Por: Neus Soler

Las 5 claves para un e-commerce exitoso

Por: Platzi

KPI fundamentales en una estrategia ecommerce

Por: CreaTech540

FUENTES DE INGRESOS EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Qué son las fuentes de ingresos?

Como su nombre lo indica, este apartado se concentra en entender de dónde provienen los ingresos que soportarán la operación de la organización.

Todo tipo de organización debe tener claridad en cómo desarrollar sus fuentes de ingreso, entendiendo además que en este componente se deben gestionar también las formas en que se captura valor, esto es, todo aquello que los clientes podrían generar en beneficio de la organización más allá de lo económico.

Las fuentes de ingreso se diseñan de manera específica en relación al cruce de los ámbitos previos del modelo de negocio: oferta de valor, segmentos de clientes, relaciones y canales, así con las múltiples variaciones que puede haber entre ellos, determinarán cómo se fijan las fuentes de ingresos.

En general, podemos hablar de dos tipos de ingreso: los puntuales y los recurrentes. Los primeros son esporádicos y específicos, los segundos son los más deseados por todo tipo de organización y son a los que se apuesta al diseñar modelos de negocio, ya que éstos serán los que garanticen en el mediano plazo la solidez de la compañía y, a la vez, se conviertan en sí mismos en nuevos medios de relación y atracción de futuros y recurrentes clientes.

Las fuentes de ingreso también se pueden analizar en relación con los múltiples modelos de negocio que se puedan desarrollar en digital: ventas uno a uno, ventas de temporada y de fechas especiales, suscripciones, subastas, compras grupales, modelos de suscripción y membresía, dropshipping (venta sin inventarios) o crossdocking (intermediación en la distribución usualmente en productos complementarios).

¿Cómo entender las fuentes de ingresos en relación con el sector lácteo?

La razón de ser de un negocio es la generación de valor, pero así mismo lo es la captura de éste, por ello no sorprende que las organizaciones del sector lácteo trabajen cotidianamente por impulsar su productividad y lograr mejores resultados a partir de sus materias primas, mientras perciben los beneficios económicos y simbólicos que puede haber detrás de su quehacer.

Tradicionalmente las operaciones de las industrias lácteas se han concentrado en generar ingresos a partir de la producción y distribución de sus productos. Algunas de las variaciones que se encuentran a este modelo están en la intermediación y en la gestión centrada en el marketing más que en la producción, caso particular que han venido explorando compañías lecheras de talla global en las recientes décadas; pero con el avance de lo digital, las oportunidades de multiplicar las fuentes de ingresos crecen y el sector lácteo cada vez está más atento a explorar posibilidades de crecimiento al combinar múltiples modelos de negocio y estrategias para capturar valor.

¿Cómo se relacionan las fuentes de ingresos con el comercio electrónico?

El punto más cercano entre las fuentes de ingresos y el comercio electrónico está en las transacciones y, por tanto, es necesario entender cómo se integran a la cadena de valor y las posibilidades que se tiene para gestionarlas a favor del crecimiento del negocio.

En eCommerce, una transacción se entiende como el ciclo efectivo de registro de pedidos y pago a través de medios virtuales, o análogos con gestión digitalizada.

El peor enemigo de las transacciones en comercio electrónico son los abandonos en el carrito de compras, porque, aunque abren posibilidades de gestión de los clientes a través de múltiples ganchos para impulsar que finalicen el proceso, lo cierto es que el ideal es poder generar un proceso efectivo, rápido, simple, así como confiable y seguro, en un único momento.

El habilitador natural de las transacciones en comercio electrónico son las pasarelas de pago, encargadas específicamente de hacer posible el tránsito de dinero entre la cuenta del comprador y la del vendedor.

De acuerdo con la Comisión de Regulación de Comunicaciones – CRC (2017), “las pasarelas de pago funcionan como un intermediario entre la tienda en línea y la cuenta bancaria del vendedor; trasladan la información suministrada por el comprador a los administradores de las redes de pago y transfieren al comprador la información relacionada con el resultado de la verificación realizada por las redes procesadoras de pago”.

Dadas las particularidades regulatorias en términos de recepción y acopio de dinero, así como las estrictas condiciones de seguridad que implica el manejo de dineros en línea, habitualmente se realizan integración entre las tiendas virtuales propias o los marketplace y las pasarelas de pago más comunes, las cuales, a su vez, cumplen con todos los aspectos normativos, a la vez que asumen la responsabilidad sobre la transacción.

Al actuar como un captador y gestor de dineros, las pasarelas atienden a modelos particulares para administrar los recaudos. Los dos modelos más populares son:

- ✦ **Agregador:** el dinero entra a las cuentas de la plataforma y ésta, muchas veces actuando como garante de la transacción, lo transfiere al vendedor una vez el comprador indica su satisfacción con la entrega.
- ✦ **Gateway:** el dinero se transfiere directamente a las cuentas del vendedor, descargando completamente la responsabilidad en él sobre las condiciones de servicio ofertadas.

Ahora bien, para el caso de tiendas virtuales incipientes, que mantienen un bajo nivel de transacciones, en muchos casos la opción es no contratar desde el inicio con el servicio de una plataforma de pago, sino asumir directamente la gestión de los mismos, recibiendo directamente los ingresos en sus propias cuentas o modelos que tengan habilitados. Esta opción es válida pero, habitualmente, supone mayores complicaciones para el comprador, lo cual, pensando en escala, puede llegar a desmotivar la compra.

Es importante considerar en todos los casos las múltiples opciones de pago que se pueden abrir asociadas al eCommerce:

- ✦ **Pagos directos en línea:** a través de pasarelas de pago, usando las cuentas corrientes o de ahorros, así como tarjetas débito o crédito.
- ✦ **Consignaciones y puntos de pago:** a través del sistema bancario tradicional o de puntos de recaudo especializados, los cuales emiten un recibo que se usa como constancia de pago en la tienda en línea.
- ✦ **Pago contra entrega:** una de las opciones de más difícil adopción por las responsabilidades que supone el manejo de dinero como parte adicional a la logística de entrega, pero de alto interés por parte de ciertos segmentos de clientes que, por una parte pueden no estar bancarizados, o por la otra, están acostumbrados a un alto flujo de dinero en efectivo y a efectuar transacciones por esta misma vía.

Los aspectos que encontrarán a continuación corresponden a una referencia que puede servirles al momento de tomar decisiones. Siempre recomendamos ahondar en la temática y consultar con especialistas en cada tema para que la decisión final sea informada y favorable para la compañía:

Trabajen sobre las siguientes preguntas o avancen en el desarrollo los componentes sugeridos según corresponda:

Sobre las pasarelas de pago

Sobre la integración

- Se ha considerado la contratación de una pasarela de pago para administrar las transacciones derivadas de la tienda en línea.
- Se ha considerado las opciones de pasarelas de pago que dispone el marketplace al cual se espera integrar el eCommerce.
- Se han considerado las condiciones técnicas requeridas para integrar una pasarela de pago (APIs, pluggings, extensiones, etc.), en caso de tener una tienda virtual propia.
- Se han considerado los requerimientos jurídicos, tributarios y financieros que puede implicar la gestión de pagos directos sin intermediación de pasarelas de pago.

Sobre los costos del servicio

- Se ha considerado los paquetes de cobro por transacción que ofrecen las pasarelas de pago a disposición en el marketplace o susceptibles de integración a la tienda virtual propia.
- Se ha considerado qué implicaciones tendría el costo del servicio de pasarelas de pago en relación con el cobro final al cliente.

Sobre la seguridad en el pago

- Se ha considerado cómo se dará el blindaje de los datos personales y financieros asociados al proceso de pago a través de pasarelas de pago o de la gestión directa de los pagos.
- Se conocen y han diseñado protocolos que cumplan con las normativas financieras, tributarias y, en general, aplicables a las transacciones en línea.

Sobre el soporte

- Se ha considerado el nivel de soporte y atención que se requeriría para gestionar el proceso de pagos en línea.
- Se han definido unos estándares mínimos que debe cumplir una pasarela de pagos para ser considerada como una opción en nuestro eCommerce.

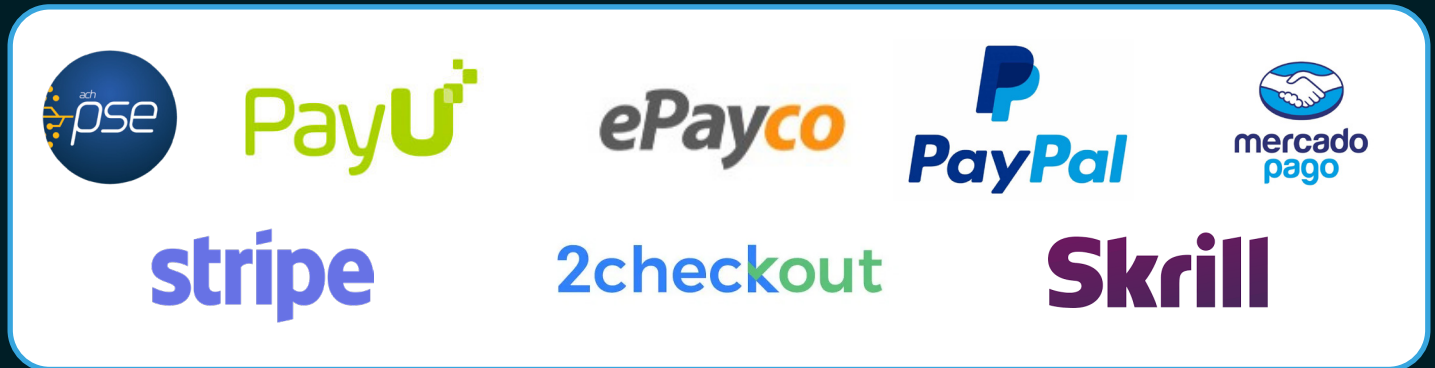


Fuentes de Ingresos

¿Con qué opciones cuento?

Presentamos a continuación algunas opciones a considerar en este ámbito. La elección de una solución u otra dependerá de los intereses y objetivos específicos que quiera lograr cada tienda virtual.

Logística



Algunas ideas adicionales

Compartimos a continuación algunos videos de referencia que pueden ayudar a profundizar en la temática:

**eCommerce -
Pasarelas de
pago**

Por: El vecino
digital

**Pasarelas de pago en
el eCommerce**

Por: Comunidad
Woocommerce
Bogotá

**¿Cómo debe ser la
pasarela de pagos
perfecta para
eCommerce? 9
Claves**

Por: Marketing4
eCommerce

ESTRUCTURA DE COSTOS EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Qué es la estructura de costos?

No es posible lograr el éxito en un negocio sin invertir en su desarrollo. Justamente de esto se trata la estructura de costos, que inicialmente reúne la suma de costos asociada al desarrollo de las actividades clave, así como la gestión de los recursos y socios clave.

Pero más allá de lo operativo que se considera en la estructura de costos, el secreto de este ámbito radica en entender cómo cada una de las inversiones realizadas se re-convierte en una fuente de generación de valor para la organización y sus clientes.

Al plantear la estructura de costos idealmente se debería contar con proyecciones financieras claras para entender cómo funcionará el modelo de negocio y así mismo poder determinar con claridad cuál debería ser el precio con el cual se presente al mercado la propuesta de valor que se haya construido.

Sin embargo, en el caso de estar proyectándose la evolución digital de una organización, es posible partir de la estructura de costos del modelo actual y hacer proyecciones en relación con las variaciones que se darán, como en este caso, relacionadas con comercio electrónico, generando así cambios en los canales de distribución y las relaciones con los clientes, por ejemplo.

¿Cuáles son los recursos y actividades clave de mayor costo? Esta es la pregunta fundamental cuando se está haciendo el análisis de costos. Al responderla y correlacionarla con la propuesta de valor que se esté proyectando, será posible entender si realmente tenemos un equilibrio sensato entre lo invertido y lo generado por cada uno de ellos, y así estar en capacidad objetiva de tomar decisiones frente al futuro de esos recursos y actividades.

¿Cómo entender la estructura de costos en relación con el sector lácteo?

Para el sector lácteo usualmente la estructura de costos está claramente concentrada en la adquisición de materia prima, su procesamiento y la distribución de los derivados, dejando márgenes no siempre tan generosos como se esperaría, y presionando porque el negocio se base en las ventas masivas para así poder generar rentabilidad para las organizaciones.

Esta misma lógica se replicará para el modelo de comercio electrónico, pero lo importante es considerar el 'alcance' como palabra clave en el proceso de evolución digital. Tal vez en el corto o mediano plazo no se desarrollen o adopten las tecnologías que permitan ampliar el margen de rentabilidad del procesamiento de la leche, pero al aumentar la participación en el mercado, a través de modelos de eCommerce, se esperaría que así mismo crezcan las oportunidades de capturar valor.

¿Cómo se relaciona la estructura de costos con el comercio electrónico?

La misión de un tomador de decisiones en una organización es la de comprender al máximo su propia oferta de valor y lo que supone llegar a ella, para así contrastarla con el entorno y adoptar las mejores prácticas para hacer más eficiente su gestión.

En el caso de evolucionar hacia modelos de negocio que integran el comercio electrónico no se trata de nada distinto, más bien de entender cómo el desarrollo de canales digitales debería impactar en positivo la gestión de la organización y, en consecuencia, generar un mayor margen que permita, idealmente, seguir fortaleciendo los procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), que en el mediano y largo plazo se conviertan en los pilares de la consolidación de la compañía.

Presentamos a continuación algunas buenas prácticas a considerar al momento de analizar los costos en el comercio electrónico:

✦ **Invertir en soluciones es mejor que ahorrar para problemas**

Parece que no necesitara decirse, sin embargo, uno de los mayores y más costosos errores de los vendedores virtuales principiantes es creer que un ahorro en cierto aspecto de la operación de la tienda virtual será más significativo que las posibles ganancias que podrían obtener al trabajar con especialistas en este campo. Más vale invertir en lo que no podemos cubrir para poder ser rentables en lo que es nuestra responsabilidad atender.

✦ **Cada minuto cuenta y cada centímetro también**

Considerando los aspectos logísticos, que se convierten en un punto álgido en el marco de la entrega de valor en el comercio electrónico, es vital optimizar al máximo las gestiones de empaque y rutas de distribución en los pedidos, garantizando que se optimicen las capacidades organizacionales y así se reduzcan los costos, todo mientras se generan entregas a satisfacción para los clientes.

✦ **El cliente es el mayor activo en el comercio electrónico**

Es más costoso atraer a un cliente nuevo que impulsar una recompra. Esta es una lección bien aprendida por los líderes en eCommerce, así que valdrá la pena invertir siempre en conocer al cliente, atender sus necesidades y gestionar su lealtad con el mismo cuidado que se gestionan las finanzas de la organización.

✦ **Gestión del riesgo permite evitar pérdidas en los procesos**

Tal como se hace en la planeación financiera general del negocio, será necesario adoptar modelos de análisis y gestión del riesgo para poder tomar decisiones y anticipar planes que permitan solventar posibles momentos de crisis en la operación, logrando así evitar pérdidas e incluso mantener cierto margen de ganancias.

✦ **Transformación digital**

El presente es digital y seguirá siéndolo de aquí en adelante para todos los sectores y todo tipo de organizaciones en ellos, por esto es fundamental pensar en la transformación digital en un sentido amplio, viendo más allá de la digitalización de procesos o canales, y entendiendo cómo personas, modelos de negocio y cultura organizacional también han de evolucionar, orientados por un norte digital que sea consecuente con lo que queremos ofrecer y con las necesidades de los mercados futuros, cada vez más cercanos.

Los aspectos que encontrarán a continuación corresponden a una referencia que puede servirles al momento de tomar decisiones. Siempre recomendamos ahondar en la temática y consultar con especialistas en cada tema para que la decisión final sea informada y favorable para la compañía:

Trabajen sobre las siguientes preguntas o avancen en el desarrollo los componentes sugeridos según corresponda:

Sobre los costos en eCommerce

- Se cuenta con una proyección de ventas basado en la adopción de modelos de comercio electrónico.
- Se cuenta con un análisis de costos generales de la organización.
- Se cuenta con una proyección sobre la forma en que los costos de la organización se reorganizarán con el avance del comercio electrónico.
- Se cuenta con análisis de mercado, tipo benchmark o comparativos frente a la competencia, para entender en qué posición se entrará a competir bajo el modelo de eCommerce.



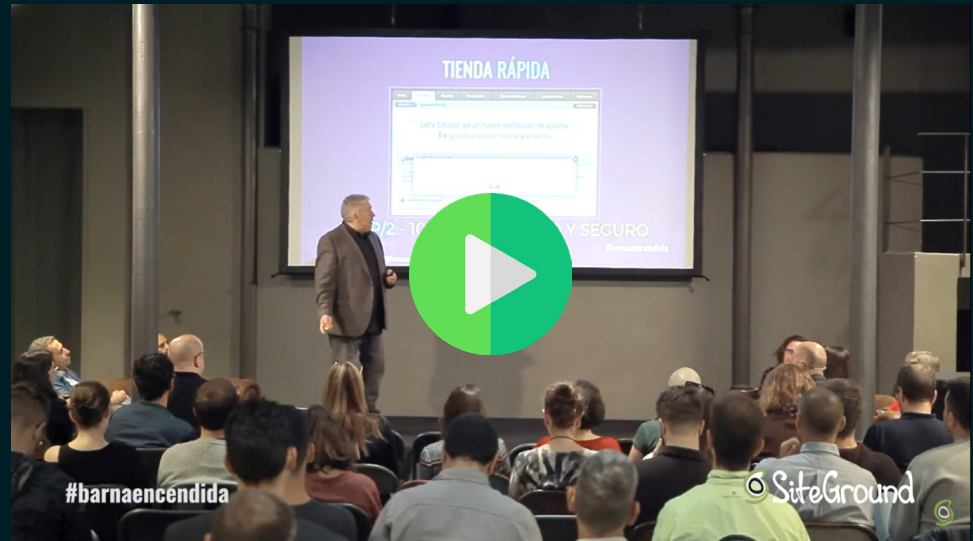
Estructura de costos

¿Con qué opciones cuento?

Presentamos a continuación algunas opciones a considerar en este ámbito. La elección de una solución u otra dependerá de los intereses y objetivos específicos que quiera lograr cada tienda virtual.

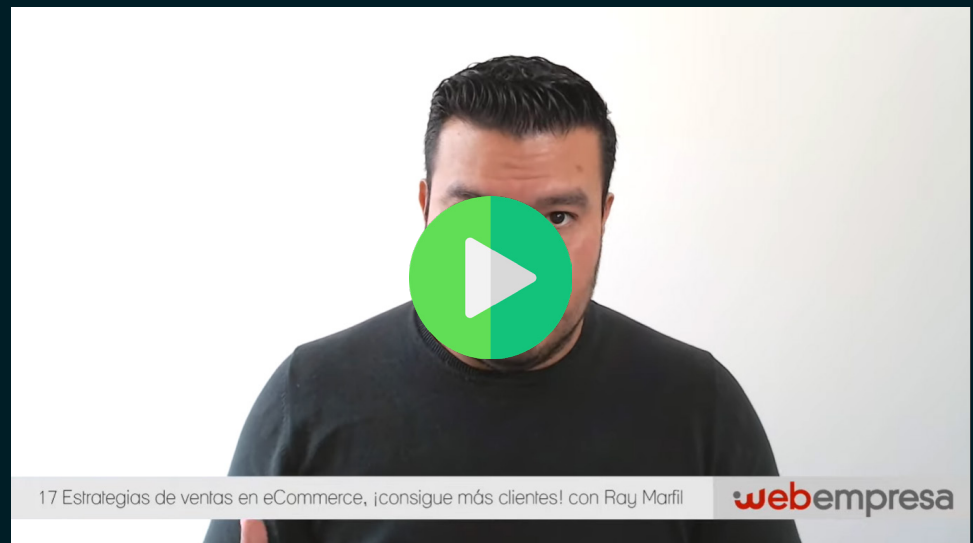
¿Cómo optimizar el funnel de ventas en tu e-commerce?

Por: SiteGround España



17 Estrategias de ventas eCommerce

Por:
WebEmpresa.com



¿Cómo aumentar las ventas de tu ecommerce y potenciar tu marca?

Por: InboundCycle



¿QUÉ ES LA INBOUNDIZACIÓN?

Algunas ideas adicionales

Compartimos a continuación algunos videos de referencia que pueden ayudar a profundizar en la temática:

Calculando Tu Costo de Producción

Por: MDA Latam

¿Cómo mejorar y optimizar la atención al cliente de tu E-commerce?

Por: eCommaster

Depósitos de última milla: la optimización de las ventas por e-commerce

Por: InfoBae

SOCIOS CLAVE EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Qué son los socios clave?

Pensar en el éxito de un negocio implica comprender que desde el momento en que nace se integra formal o informalmente a un ecosistema donde múltiples actores se relacionan para fortalecer el mercado y dinamizar, en beneficio de todos, las oportunidades que se presenten.

Los socios clave son todos aquellos que pueden considerarse como un aliado en capacidad de sumar al logro del ciclo de generación y captura de valor que está considerado en el modelo de negocio.

Se puede pensar en aliados clave a título personal, de otras organizaciones, a nivel de colectivos sectoriales e incluso de actores con amplia presencia como el gobierno o los medios de comunicación.

Todos ellos juegan un rol que puede ser decisivo pero lo importante no es listarlos a todos ellos sino entender qué esperamos de ellos y cómo esperamos gestionar la relación con cada uno para poder convertirlos, realmente, en socios clave.

¿Cómo entender los socios clave en relación con el sector lácteo?

La noción de ecosistema de actores cada vez se populariza más y el sector lácteo no es ajeno a ella. Gracias al fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de la cadena de valor de la leche y sus derivados, se ha logrado aumentar la incidencia en políticas públicas e impulsar procesos de evolución sectoriales en beneficio de todos los productores y distribuidores asociados.

Los ecosistemas sectoriales normalmente identifican a cada uno de estos aliados y entienden muy claramente cuál es el papel que juega cada uno de ellos en relación con los demás; sin embargo, existe todavía organizaciones que no se han sumado a esta lógica y prefieren mantener aisladas sus prácticas del avance de la industria, usualmente argumentando temas de competencia.

Lo que ha demostrado el análisis de mercados en tiempos recientes es que cada vez es más valorada la colaboración entre actores que la competencia entre ellos y de ahí la importancia de mapear y entender la posición que juega cada organización en relación con el ecosistema sectorial, para así entender, desde la misma lógica de modelo de negocio, cómo aportará y recibirá valor.

¿Cómo se relacionan los socios clave con el comercio electrónico?

El comercio electrónico no es ajeno a la lógica de ecosistema, y así como existe un amplio rango de agremiaciones, proveedores y aliados que brindan soluciones específicas en lo relacionado con ámbitos puntuales en la gestión del eCommerce, es importante entender también cómo otros actores sirven de sombrilla para impulsar a los sectores.

A continuación presentamos a algunos aliados del sector lácteo, interesados en impulsar y abrir oportunidades para el fortalecimiento de sus actividades:



Comisión Europea en Colombia

El objetivo de la cooperación de la Comisión Europea en Colombia es contribuir a la paz y la estabilidad, sin perder al mismo tiempo de vista el gran potencial de desarrollo económico que podría suponer para toda la región andina una Colombia pacificada. La cooperación de la Unión Europea y su distribución por sectores, refleja el apoyo europeo en la búsqueda de la paz en Colombia y la mitigación de las consecuencias del conflicto.



El progreso
es de todos

Mincomercio

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo - MinCIT

Ministerio de la República de Colombia encargado de apoyar la actividad empresarial productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las diferentes regiones.



Innpulsa Colombia

Agencia de emprendimiento e innovación del gobierno nacional, que acompaña la aceleración de emprendimientos de alto potencial, integrando procesos innovadores y de financiación que permiten escalar a las empresas del país para generar más desarrollo económico, equidad y oportunidades para todos los colombianos.



La Red Cluster Colombia, liderada por Confecámaras, busca apalancar el proceso de transformación productiva del país desde las regiones. Es un aliado catalizador de estos esfuerzos a través de la articulación de los actores que vienen implementando, o potencialmente lleguen a implementar, este tipo de trabajo. Los cluster contribuyen al desarrollo económico regional, favorecen el uso de la innovación y el desarrollo tecnológico, como motores para el mejoramiento productivo.

A través de la Cámara de Comercio como aliado estratégico en el liderazgo de la mayoría de las iniciativas clúster en las regiones, se busca fortalecer al sector empresarial para lograr dinamizar la economía nacional para el desarrollo y crecimiento de actividades productivas a lo largo de las cadenas de valor.

Socios Clave

¿Con qué opciones cuento?

Presentamos a continuación algunas opciones a considerar en este ámbito. La elección de una solución u otra dependerá de los intereses y objetivos específicos que quiera lograr cada tienda virtual.

Comercio Electrónico:
plataforma para la internacionalización empresarial

Por: Confecámaras



Nuevo panorama de los negocios:
retos y oportunidades del e-commerce

Por: Invest in Bogotá



E-commerce: lo que se aprendió en el Día sin IVA

Por: Forbes Colombia



Algunas ideas adicionales

Compartimos a continuación algunos videos de referencia que pueden ayudar a profundizar en la temática:

¿Cómo hacer un pitch de negocios?

Por: Entrepreneur en español

TED: Cómo transformar tu país en una economía digital

Por: TEDx Talks

Errores comunes al crear tiendas online de eCommerce

Por: Platzi

Bibliografía

Asociación Española de la Economía Digital - Adigital. (2015). Libro Blanco de Logística para Comercio Electrónico.

Báltico Ideas. (2018). Modelos de negocio en digital. Bogotá: Báltico Ideas.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2018). Libro Blanco de Logística en eCommerce.

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2016). Concepto sobre eCommerce y recaudo.

Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2017). El comercio electrónico en Colombia.

Comisión Europea. (1997). Iniciativa Europea de Comercio Electrónico. Obtenido de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:51997DC0157&from=EN>

Ley 527, Artículo 2° (República de Colombia 1999).

Observatorio de Comercio Electrónico de Colombia. (2018). Marco de estadísticas del comercio electrónico en Colombia. Bogotá D.C.

Organización Mundial del Comercio - OMC. (2016). Programa de trabajo en comercio electrónico. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/ecom_s/wkprog_s.htm

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE. (2009). Electronic and Mobile Commerce. Obtenido de [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/ICCP/IE/IIS\(2012\)1/FINAL&docLanguage=en](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/ICCP/IE/IIS(2012)1/FINAL&docLanguage=en)

Osterwalder, A. (2010). Innovación en modelos de negocio.

Porter, M. (2008). Estrategias Competitivas. New York.

Superintendencia de Industria y Comercio. (2014). Estudio de mercado: Comercio electrónico en Colombia.