

# **Modelo de negocios de una red de comercialización virtual**

Trabajo de grado, para optar al título de magíster en Administración

Jaime Mauricio Restrepo Londoño

Asesora

Claudia Patricia Álvarez Barrera

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración

Pereira, Colombia

2016

## Contenido

<b>Resumen</b> .....	4
<b>Abstract</b> .....	5
<b>1. Introducción</b> .....	6
<b>2. Marco conceptual</b> .....	8
<b>2.1 Modelo de negocio</b> .....	8
Fuente: Elaboración propia, 2016. ....	11
<b>2.2 Redes de comercialización virtual</b> .....	14
<b>3. Metodología</b> .....	19
<b>4. Resultados</b> .....	19
<b>4.1 Segmentos de clientes</b> .....	21
<b>4.2 Propuesta de valor</b> .....	21
<b>4.3 Canales de distribución</b> .....	23
<b>4.4 Relaciones con el cliente</b> .....	27
<b>4.5 Fuentes de ingreso</b> .....	28
<b>4.6 Recursos claves</b> .....	29
<b>4.7 Estructura de costos</b> .....	30
<b>4.8 Alianzas claves</b> .....	31
<b>4.9 Actividades clave</b> .....	32
<b>5. Conclusiones</b> .....	34
<b>Referencias</b> .....	36

## Lista de gráficas

<u>Gráfica 1. Metodología Canvas</u> .....	9
<u>Gráfica 2. Segmentos de clientes</u> .....	10
<u>Gráfica 3. Propuesta de valor</u> .....	10
<u>Gráfica 4. Canales de distribución</u> .....	11
<u>Gráfica 5. Relaciones con el cliente</u> .....	11
<u>Gráfica 6. Fuentes de ingreso</u> .....	12
<u>Gráfica 7. Recursos claves</u> .....	12
<u>Gráfica 8. Estructura de costos</u> .....	13
<u>Gráfica 9. Alianzas claves</u> .....	13
<u>Gráfica 10. Actividades claves</u> .....	14
<u>Gráfica 11. Procedimiento Modelo de Negocio</u> .....	20
<u>Gráfica 12. Cuota de inversión publicitaria global por medio</u> .....	22
<u>Gráfica 13. Zona 1</u> .....	24
<u>Gráfica 14. Zona 2</u> .....	24
<u>Gráfica 15. Zona 3</u> .....	25
<u>Gráfica 16. Zona 4</u> .....	25
<u>Gráfica 17. Zona 5</u> .....	26
<u>Gráfica 18. Zona 6</u> .....	26
<u>Gráfica 19. Modelo de infraestructura</u> .....	30
<u>Gráfica 20. Estructura de costos</u> .....	31
<u>Gráfica 21. Gráfico de alianza</u> .....	32

## **Resumen**

El uso de las tecnologías (*hardware*, *software*, Internet, telecomunicaciones), hacen que la forma de negociar evolucione día a día, permitiéndonos visualizar un modelo de negocio, enfocado en la creación de una red de comercialización virtual, apoyada en las nuevas tecnologías, que nos permitan realizar negocios de una manera diferente a la que se realiza actualmente, logrando obtener una apropiación tecnológica, que ligada a las políticas del gobierno, nos faciliten la ideación de este nuevo modelo.

Mediante el uso de una plataforma transaccional (*software*) con su respectiva infraestructura tecnológica (*hardware*), se busca conectar a empresas (Proveedor), que deseen que sus productos o servicios sean ofrecidos por un gran número de personas (Distribuidores) en todo el territorio nacional, permitiéndole así lograr una penetración y capilaridad del mercado, que bajo ningún otro instrumento o estrategia comercial, podría lograr a los costos con que se plantea en este modelo.

Se pretende por medio de esta red de comercialización virtual, generar un nuevo canal que permita al área comercial incrementar su penetración a mayor número de mercados, ampliar su cobertura y nivel de ventas al igual de apoyar toda el área de *marketing* y mercadeo.

Esta nueva red de base tecnológica contará con todo el apoyo en infraestructura y *software*, ofrecido por la empresa COMRED SAS, la cual actuará como integrador tecnológico del modelo a desarrollar, permitiendo realizar transacciones en tiempo real desde un dispositivo y una conexión celular o de internet.

## **Palabras claves**

Modelo de negocio, plataforma electrónica, red de comercialización.

**Abstract**

The use of technologies (hardware, software, Internet, telecommunications), make the way business evolves every day, allowing us to display a business model focused on the creation of a virtual network of marketing, supported by new technologies and that allow us to do business in a different way than is done currently managing to obtain a technological appropriation linked to government policies we facilitate ideation of this new model.

Using a transactional platform (software) with its technological infrastructure (hardware) seeks connect businesses (supplier), if their products or services are offered by a large number of people (Distributors) throughout the national territory, thus enabling it to achieve Market penetration and capillarity that under any other instrument or commercial strategy could achieve cost with raising our model.

It is intended by means of this new virtual network marketing generate a new channel to enable the commercial area to increase its penetration into new markets, expand sales coverage and level of support as the whole area of marketing.

This new technology-based network will have all the support infrastructure and software offered by the company COMRED SAS, who act as integrator of technological development model, allowing us to perform transactions in real time from a device and a cellular or internet connexion.

**Key words**

Business model, electronic platform, network marketing.

## 1. Introducción

Con el objetivo de poder generar un modelo de negocio que involucre el conocimiento y la experiencia como eje central de este proyecto, se busca generar una propuesta de valor innovadora que impacte fuertemente la cadena de valor comercial, tanto para productos como para servicios.

Los altos índices de desempleo que aún persisten en nuestra economía, al igual que la motivación al emprendimiento y la independencia económica que florece en el espíritu de los colombianos, son motivos suficientes para que en el país los modelos de ventas multinivel y/o por catálogo tengan tasas muy altas de crecimiento. Poder integrar las nuevas tecnologías a estos esquemas de comercialización hace que las opciones de crecimiento y costos de ampliación de estas redes, se minimicen al tiempo que posibilitan la inclusión de un infinito portafolio de productos, que bajo los esquemas actuales de comercialización, no serían viables de distribuir.

Las empresas de bienes y servicios actualmente necesitan de nuevos instrumentos que les permitan dinamizar sus negocios, penetrar a nuevos nichos de mercado, reevaluar su cadena de valor en distribución, ampliar su cobertura, obtener nuevas formas de mercadeo y todo esto buscando satisfacer las necesidades del área financiera “al menor costo”. Es de suma importancia poder crear una red de personas que deseen comercializar bienes y servicios ofrecidos por las empresas, por medio de una plataforma tecnológica, logrando remuneración económicamente por cada transacción que se realice. Cuando nos referimos a las necesidades del área financiera, hablamos del menor costo, con la mayor rentabilidad y sin la necesidad de tener que administrar cartera.

Al generar un modelo de red de distribución nacional, basada en personas que conectadas vía celular o internet a una plataforma transaccional, puedan comercializar bienes y servicios de múltiples empresas a sus mercados naturales, se está acercando al proveedor y a su cliente potencial con sólo un intermediario en la cadena de valor, rompiendo esquemas actuales de distribución y márgenes de comercialización.

Al final se logra obtener un diseño del modelo de negocio que permite validar cada uno de los elementos que hacen parte de la metodología *Canvas*, creada por Alexander Osterwalder en su

trabajo de tesis de doctorado, y que al día de hoy se convierte en una herramienta idónea para generar modelos de negocio.

La importancia de este trabajo se fundamenta en la posibilidad de utilizar *software* desarrollado por la empresa Comunicaciones en Red de la ciudad de Pereira (Enlace web: [www.comred.com.co](http://www.comred.com.co)), especializada en plataformas transaccionales en la nube bajo la modalidad de SAAS (*Software As a Service*) y que hace posible que hoy se pueda pensar en generar este tipo de modelos de negocio, que cinco o diez años atrás habría sido inviable por la falencia de dichos desarrollos, además de la no disponibilidad de acceso a la red de internet como se tiene hoy. Cabe observar, que esta condición aumentará con el paso de los años, como también la disponibilidad de infraestructura tecnológica para el procesamiento de la información y, por supuesto, los dispositivos móviles.

## 2. Marco conceptual

Para el desarrollo del modelo de negocio de una red de comercialización virtual, se hace necesario contextualizar los temas que van a ser insumo principal de lo que se pretende desarrollar, es así como profundizaremos al respecto de: ¿qué es un modelo de negocio?, beneficios de aplicar una metodología para desarrollar un modelo de negocio y la estructura de la metodología basada en el modelo *Canvas*, incluyendo la definición y los diferentes tipos de redes de comercialización existentes.

### 2.1 Modelo de negocio

El concepto de modelo de negocio no es tan nuevo como se cree, Drucker (1954), nos involucra en este concepto al igual que muchos otros escritores, pero es sólo hasta los últimos años que se ha hecho de conocimiento y uso masivo, especialmente por los negocios y la innovación de la industria de las Tic`s.

Un modelo de negocio define las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y captura valor (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Cuando deseamos hacer un modelo de negocio, lo principal que debemos entender es que lo que pretendemos es evaluar cómo una empresa puede generar valor, a través de cada uno de los elementos que componen su cadena productiva, mediante una metodología que sea apropiada, especialmente, para industrias con altos niveles de innovación.

La creación o modificación a los modelos actuales de negocio se toman como innovaciones, las cuales pueden ser de carácter iterativo cuando sólo modifican el modelo, o también disruptivo, si se le da una vuelta o giro al modelo. Para el primer caso, encontramos ejemplos de empresas de alimentos que buscando estar en línea con las nueva filosofía o cultura de alimentación, empiezan a generar una gama de nuevos productos a su carta, que estén en línea con los nuevos requerimientos de sus clientes; para el segundo tipo encontramos ejemplos como *Netflix*, que entran a romper el esquema tradicional del modelo de negocio generando así nuevas categorías.

En el proceso de diseñar un modelo de negocio encontramos varios beneficios como:

- Poder diseñar de una forma rápida la idea que se tiene.
- Permitir relacionar cada uno de elementos que se requieren incluir en el plan de negocio.
- Descubrir cómo interactúan cada uno de los elementos de la cadena de valor.
- Permitir tener una visión general de lo que sería la ejecución de la idea o innovación.
- Facilitar procesos de innovación.

Osterwalder y Pigneur (2011), a través de 9 módulos para la elaboración de modelos de negocio, diseñaron una plantilla guía para su construcción, conocida como lienzo del modelo de negocio o lienzo de *Canvas*.

### Gráfica 1. Metodología Canvas



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Las necesidades de los clientes son diversas, se debe identificar cuál va a ser el segmento de mercado y, según su comportamiento, cómo se puede generar valor con los productos y/o servicios que serán ofertados.

**Gráfica 2.**

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Primero se identifica cuál es la necesidad o deseo que se pretende cubrir al cliente con el producto, y en caso de poseer productos sustitutos, cuál va a ser ese factor diferenciador, y encontrar porqué los clientes van a preferir adquirir el producto.

**Gráfica 3.**

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Identificar mecanismos de cómo se debe abordar a los clientes, cuál es la mejor forma de entregarles la propuesta de valor; se incluye además el manejo de la interacción con los clientes desde el momento de la promoción u oferta hasta el cierre con los conceptos de postventa.

#### Gráfica 4.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Luego de tener claro cuál es el segmento de clientes que se pretende capturar, se debe proceder a estructurar cómo van a ser las comunicaciones con dicho segmento, ya sean presenciales o virtuales, pero siempre teniendo claro que esa forma de comunicación es de gran peso en la cadena de valor, tanto para los clientes actuales como para los potenciales.

#### Gráfica 5.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Identificar las fuentes de ingresos que posee la empresa, éstas pueden ser directas, por la operación natural de la empresa, o indirectas, dependiendo del tipo del mercado que se tenga. Es necesario analizar cuáles van a ser las políticas de precios y de recaudo (políticas de crédito en caso de existir), teniendo como premisa suplir las necesidades de operación y las expectativas de los socios.

**Gráfica 6.**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los recursos claves son todos aquellos fundamentales que hacen viable la funcionalidad del modelo, están presentes por toda la cadena de valor, y por lo tanto permiten la viabilidad del modelo, permitiendo a la vez su funcionalidad.

**Gráfica 7.**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tener la visión clara de lo que se desea hacer, permite encontrar cuál es el valor total de los costos que se requieren en el modelo de negocio, se debe tener presente que no sólo se necesitan para el inicio del modelo, también se deben proyectar en el tiempo, permitiendo así la funcionalidad a futuro de la empresa.

### Gráfica 8.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se trata de todo tercero con el que la empresa tenga algún tipo de relación o interacción, que facilite la operatividad y permita o apoye el mejoramiento o productividad de los procesos al interior de la misma, entre éstos encontramos clientes, proveedores, competencia, gobierno, sector educativo, todos ellos, ya sea por operación transaccional, alianzas o modelos de acompañamiento productivo.

### Gráfica 9.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Son todas las actividades que sean claves en el proceso de la cadena de valor y que se deben realizar para que la funcionalidad del modelo y la propuesta misma de valor se cumpla, se debe analizar cada uno de los bloques y realizar el listado respectivo de actividades clave, obteniendo así una mejor identificación, control y toma de decisiones acerca de su implementación.

### Gráfica 10.

Actividades Clave



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2.2 Redes de comercialización virtual

En el proceso de comercialización, la empresa puede optar por tener su red de comercialización propia, por medio de franquicia o hacer parte de otra red de distribución independiente, sea esta una red corta o larga, lo importante es entender que cuando se usa el tema virtual, se está ingresando al mundo del comercio electrónico, donde se puede encontrar que muy pocas industrias no han sido permeadas por la atractiva opción de este tipo de comercio.

Desde que Internet se utiliza como herramienta comercial, siempre se ha definido el Modelo de Negocio como: “la metodología que utiliza una empresa de base tecnológica para generar sus ingresos económicos” (Valencia y Olivares, 2014, página 335).

El término comercio electrónico, se refiere a la integración dentro de la empresa, de herramientas basadas en tecnologías de información y comunicación denominadas, por lo general, *software* empresarial, con el fin de mejorar su funcionamiento y crear valor para la empresa, sus clientes y sus socios (Creative Commons, 2013).

Entre los distintos tipos de relación que podemos encontrar en las redes de comercialización están los siguientes (Valencia y Olivares, 2014):

- B2C: Relación empresa con cliente.
- B2B: Relación empresa con empresa.
- C2C: Relación consumidor con consumidor.
- P2P: Relación entre personas (se conocen entre ellas).
- B2E: Relación empresa con empleado.
- B2A: Relación empresa con administración pública.
- C2A: Relación contribuyentes con la administración pública.

Nos encontramos en un momento cuando es necesario analizar la hora de la verdad del comercio, a través de medios virtuales, en esta segunda generación de estrategias comerciales, utilizando medios electrónicos, está primando más el diseño de tales estrategias que la misma experimentación. La pugna por lograr los mejores niveles de éxito dependerá de la cobertura que se logre, la calidad de los bienes comercializados y del número de afiliaciones o suscripciones que se puedan obtener.

El comercio vía electrónica en su primer estadio o en sus inicios, se ha mantenido como un terreno no muy explorado, sin fronteras y al tiempo sin dueños. Los espacios en la Red eran ocupados por quienes pudieran poseer las suficientes herramientas y recursos, como para generar un nicho de mercado viable y demostrable. En este camino se requirió de una actitud emprendedora con ganas de experimentar, buena conectividad y mucha noción de negocio aplicada al medio virtual. De hecho, no son muchas las empresas a nivel mundial que se puedan catalogar como jugadores clave de estas estrategias de mercadeo, siempre han tenido su punto ancla en un sistema tradicional para mercadear y comercializar sus bienes y servicios.

Es así como el obtener utilidades durante esta colonización de la Web parecía innecesario a los ojos de los entusiastas inversionistas. El mercado de valores otorgó una mejor evaluación a

Amazon.com que a toda la industria tradicional de librerías y editoriales. Y sin embargo, todavía no ha mostrado cifras representativas en un mercado de valores. Esto nos muestra que aún no saben cómo van a generar algún día utilidades que puedan ser significativas en los renglones de la economía. Por lo pronto se enfocan al tema de crecimiento. Las estrategias están subordinadas a las tácticas, que a su vez dependían de la experimentación. La gran esperanza en algunos emprendedores era la aparición de un capitalista de riesgo que comprara el negocio. Mientras tanto, había que seguir creciendo a una alta tasa anual.

La situación es que esta etapa primaria está concluyendo y los mejores sitios ya están ocupados, incluso la gran burbuja de las acciones de Internet está perdiendo su atractivo. Al entrar en esta nueva generación del comercio electrónico, es necesario entender que los actores (proveedores de artículos de marca, minoristas físicos y electrónicos y los navegantes), cambiarán su interés de reclamar espacios a conservar lo que tienen o capturar uno nuevo, viéndose forzados a enfocarse en sus ventajas competitivas, comparativas y en las estrategias que puedan diseñar. En síntesis, el mercadeo y el comercio a través de medios electrónicos y virtuales tienden a volverse más tangibles.

Al analizar lo convencional del comercio físico, se observa que si un comprador desea obtener un bien, tiene un millón de opciones diferentes y para poder obtenerlo requiere de múltiple logística, que implica desde el transporte al sitio donde venden el bien, hasta la búsqueda exhaustiva del mismo, que toma mucho tiempo, labores difíciles e inevitables que no garantizan necesariamente que el objetivo se logre a entera satisfacción. En contraste, se tiene la estrategia que pueda diseñar ese proveedor para ayudar a navegar al cliente en ese universo de opciones y que logre un mejor resultado y una mayor satisfacción del usuario final, la clave está en la confianza que se consiga en esa relación cliente y proveedor, ahí radica la ventaja competitiva. Se generan herramientas de navegación usando las marcas, la publicidad, el fortalecimiento de las relaciones y el *merchandising*, todo para ayudar a los consumidores a reducir las complejidades de su búsqueda y proporcionarle productos que ellos están dispuestos a comprar. Así, los proveedores ejercen un cierto nivel de control sobre las funciones de navegación, porque para el cliente es comparativamente más difícil y costoso recorrer esta gran red de información sin ayuda. Incluso, en la mayoría de negocios orientados al cliente final, se produce mayor

rentabilidad al influenciar la búsqueda por parte del usuario final con las estrategias diseñadas para tal fin.

Es evidente que en Internet, muchas personas intercambian cantidades masivas de información directamente, rápido y gratis. Los consumidores pueden buscar en forma más completa y a un costo ridículo. La navegación y la selección ocurren independientemente del almacenamiento físico y de la distribución. Los almacenes físicos, que acostumbraban ejercer una enorme influencia sobre la decisión del comprador, ya no disfrutan de ninguna ventaja especial. Los proveedores de productos pueden vender directamente al consumidor. Los comerciantes electrónicos pueden enfocarse en la navegación y dejar a otros la producción, la distribución y la entrega. Y los navegadores o motores de búsqueda, pueden organizar la información, ayudar al público a sacar provecho de ella, sin siquiera tomar parte en la transacción.

La importancia que cobra la navegación es el campo de batalla en el que la ventaja competitiva puede ganarse o perderse. Los servicios que proporcionan los navegadores corresponden a los que provee cualquier negocio o industria física. Algunas personas consideran que Amazon.com, por ejemplo, es una librería en línea, pero el verdadero negocio es la navegación, esto se confirma con la ampliación de la oferta de libros a CDs, videos, drogas y juguetes. Precisamente porque no es claro cuál es el límite que marca el dominio por el cual Amazon es el navegador preferido, Amazon es más valiosa que toda la industria editorial junta.

Entonces, en cuanto a la navegación se tienen tres ámbitos. El primero se refiere al acceso y a la conexión, a cuántos clientes puede tener una empresa o cuántos productos puede ofrecer; segundo, se tiene el interés de quién representa el negocio y, en tercer lugar y no menos importante, es la profundidad y el detalle de la información que el negocio proporciona al cliente. Con estos tres ámbitos se desarrolla la verdadera lucha por la ventaja competitiva, y se tienen diversos participantes que están presentándose con muy diferentes y creativas ventajas.

Es necesario también resaltar el tema de la riqueza en la información de los clientes, ya que los comerciantes han insistido siempre en recolectar, clasificar y usar la información acerca de sus clientes, pero por medio de Internet pueden ampliar considerablemente su habilidad para hacerlo. Se le permite ofrecer servicios a la medida sin aumentar considerablemente el costo, manteniendo un archivo de información de los clientes con datos acerca de aniversarios y

cumpleaños, para entonces alertar a los clientes cuando un cumpleaños o aniversario se acerca y sugerir regalos que ya no se limitan sólo a las tradicionales flores. La Web ofrece una oportunidad sin precedentes y a bajo precio para lograr este tipo de discriminación sin límite de las ofertas, de los productos y de la publicidad. Actualmente es posible el sondeo técnico de las bases de datos y el examen del comportamiento de búsqueda de los clientes, así como su trayectoria de compra y su demografía. Pero los datos son poco explotados desde el punto de vista de lo adecuada o no, que pueda llegar a ser la forma de abordar a los clientes.

La gran ventaja de los comerciantes físicos es la cantidad de información rica que recogen de otras fuentes. La información que llega a través de la Web, aún después de ser depurada, es sorprendentemente pequeña cuando se compara con la información obtenida por los supermercados o las compañías de tarjetas de crédito. Sin embargo, al unir ambas informaciones y utilizar la Web para proporcionar servicios a la medida en forma inmediata, los negocios tienen el potencial para construir relaciones poderosas y ventajas competitivas muy fuertes.

Sin embargo, se tienen dos factores que pueden limitar las estrategias basadas en la riqueza de la información de los clientes. El primero es la invasión de la privacidad, que obliga a informar a los clientes y a solicitar su aprobación para compartir los datos. Cada vez más esto se convierte en una condición obligada para hacer negocios con un comerciante. El segundo es la posibilidad del cliente de buscar y organizar la información por sí mismo.

Pero dentro de esas limitaciones, los comerciantes electrónicos y físicos tienen un arma muy efectiva: ninguno tendrá una base de datos ideal y la información digital puede ser comprada y vendida, de manera que mediante alianzas se empezará a intercambiar la información de unos y otros. Los que originen y recopilen esa información, así se trate de almacenes de cadena, portales, agencias de crédito o los mismo consumidores, serán los que podrán aprovechar al máximo su valor.

### **3. Metodología**

Al aplicar al presente trabajo el lienzo o metodología *Canvas*, se da una visión global del modelo que se pretende observar y estudiar: “Red de comercialización virtual”, al tiempo que permite analizar cada uno de los 9 elementos (Segmentos de clientes, Propuesta de valor, Canales de distribución, Relaciones con el cliente, Fuentes de ingreso, Recursos claves, Estructura de costos, Alianzas claves, Actividades claves), en cada uno de los cuales se profundizará en su análisis y en el cómo interactúa con el modelo que se pretende desarrollar.

Para la consecución de la información, se realizaron actividades como: entrevistas con algunos de los clientes (Frisby, Gino Pascalli, Susuerte S.A., Aldeamo, Cine Colombia, entre otras), se realizó un *Focus Group* con distribuidores pertenecientes a la cadena de distribución, donde se analizaron factores como: márgenes de rentabilidad esperados, disposición o necesidad de generación de nuevas fuentes de ingreso, metodología de oferta de producto; igualmente se trabajó lo concerniente a la capacidad de adaptación ante los cambios tecnológicos en lo que a usabilidad de dispositivos móviles se refiere.

Además se realizaron actividades de investigación bibliográfica acerca de megatendencias del comercio electrónico y su papel en los renglones globales de las nuevas economías.

Todo lo anterior estuvo soportado de manera constante no sólo con la experiencia propia del aspirante a magister, sino también con el cuerpo consultor de las empresas: Comunicaciones en Red “COMRED”, Megared, Level 3, y Claro.

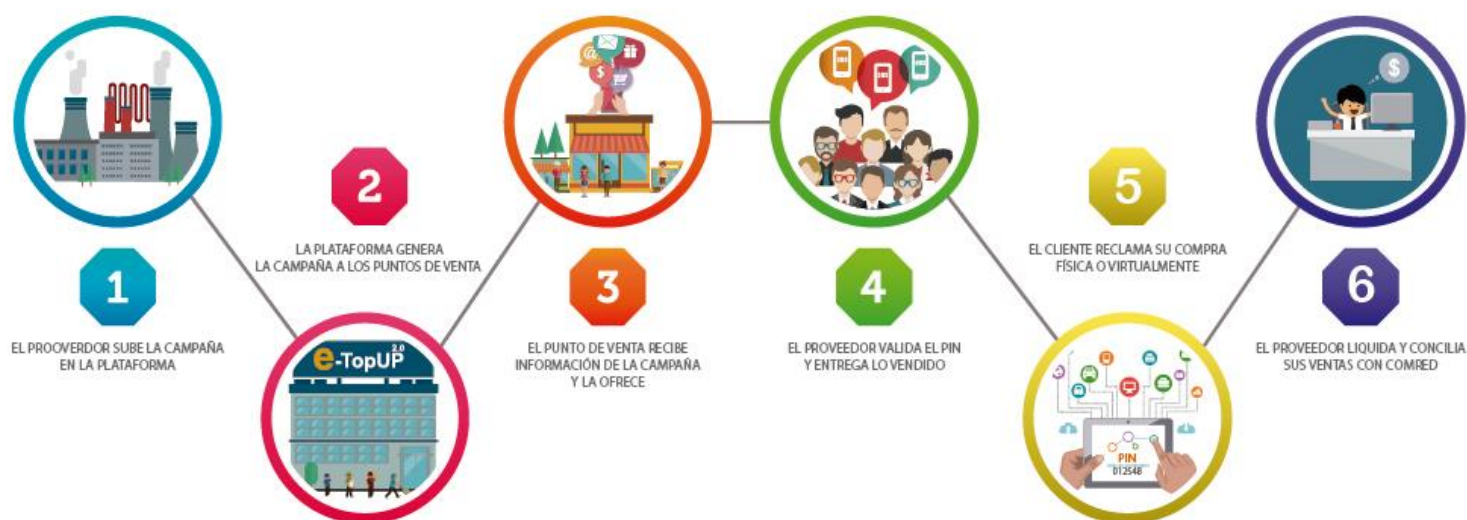
### **4. Resultados**

Al final del presente trabajo se encuentran las conclusiones de la construcción del modelo *Canvas* para el proyecto de comercialización virtual propuesto, gracias al cual se pudieron desglosar y analizar cada una de las líneas de trabajo en las que se debe actuar y poder así, posteriormente, viabilizar la oportunidad de generación de empresa mediante un plan de negocio, el cual contará como insumo base, con toda la información que se construyó en la elaboración del presente trabajo.

El siguiente diagrama explica gráficamente el procedimiento paso a paso que se propone como modelo de negocio:

1. El cliente sube la campaña a la plataforma, esto incluye: imágenes, condiciones de entrega, precios, márgenes, entre otras informaciones.
2. La plataforma codifica y envía la campaña a los puntos de venta, según las instrucciones dadas por el cliente, luego selecciona del total de puntos de venta, los que aplican para la comercialización de la campaña.
3. El punto de venta recibe información de la campaña y la ofrece. Cada punto de venta (tienda, persona natural, cacharrería, estudiante, etc.) ofrece los productos a su mercado natural y realiza la venta.
4. El proveedor valida un PIN que le fue enviado al consumidor al momento de la compra y le entrega producto o le presta el servicio solicitado.
5. El cliente recibe su producto de manera física (ej.: cosmético) o virtualmente (ej.: entrada a cine) dependiendo de las condiciones y naturaleza del mismo.
6. El proveedor liquida y concilia sus ventas con la plataforma, luego la empresa cancela al proveedor el valor de la conciliación.

**Gráfica 11.** Procedimiento Modelo de Negocio



Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### **4.1 Segmentos de clientes**

Las necesidades de los clientes son diversas, se puede definir el segmento como cualquiera de las empresas que cumplan una o varias de las siguientes premisas, todas las empresas contactadas (Frisby, Gino Pascalli, Susuerte S.A., Aldeamo, Cine Colombia, entre otras) presentaban interés en la propuesta, además de cumplir con la característica anterior:

- Necesidad de ampliar la cobertura que tiene actualmente su fuerza de comercialización.
- Inventarios obsoletos o en liquidación que deben ser saldados y vueltos efectivo en el menor tiempo posible.
- Requerimiento de llegar a nuevas zonas geográficas con el mínimo de inversión.
- Campañas de activación de marca o nuevos puntos de venta.
- Recolección de información de posibles compradores que se interesan por su marca.
- Generación de nuevo canal de comercialización.
- Necesidad de incrementar las ventas en efectivo.
- Georreferenciación de dónde están sus clientes.
- Crecimiento de ventas con mínimos de inversión,
- Venta de capacidades de ocupación o producción ociosas.

#### **4.2 Propuesta de valor**

En el mundo actual, el ritmo de vida, las tecnologías, la virtualización de los productos, las necesidades de mercadeo, crean nuevas necesidades a las empresas de lograr posicionar y comercializar sus productos y/o servicios en un mercado cada vez más competitivo, donde los costos de publicidad (ver cuadro cuota de inversión publicitaria global por medio) cada día aumentan más y las estrategias comerciales y de mercadeo se vuelven onerosas para la empresas, alcanzando altos porcentajes sobre los ingresos brutos.

Gráfica 12. Cuota de inversión publicitaria global por medio



Fuente: ZenithOptimedia

Aunado a los gastos de publicidad y mercadeo, se encuentran los costos de comercialización, grandes inversiones en infraestructura, logística, personal, servicios, entre otros, que terminan haciendo parte integral del esquema de costos del producto, haciendo que éste pierda las bondades que a nivel de precios podría tener, esto sin contabilizar que las inversiones en mercadeo, por lo general, no son exactas en cuanto al costo / beneficio esperado, y para el modelo aquí planteado no se necesita de grandes presupuestos y menos de la necesidad de coordinar este tipo de recursos.

Es claro con las anteriores premisas, que para muchas industrias sería bondadoso contar con nuevos esquemas de mercadeo y comercialización, que les permitiera un gran nivel de penetración en mercados actuales o, especialmente, en nuevos nichos o segmentos que actualmente no atacan, bajo modelos de pago sobre ventas o activaciones de marca efectivas, gracias a un *marketing* relacional, que se desarrolla por la confianza que los consumidores han adquirido con un canal de comercialización.

Es así como con la “Red de Comercialización Virtual”, se puede ofrecer a los empresarios, en especial a todos aquellos que su producto permita ser virtualizado o, en su defecto, permitir la entrega del mismo bajo un PIN o código de seguridad, la posibilidad de contar con una red de más de 40.000 comercializadores *freelance* que permitirán realizar una cobertura única de oferta

de sus productos sin ningún costo de inversión. Las redes trabajarán sólo por una comisión o prima de éxito, dándoles a los clientes entre otros beneficios:

- Mejores rentabilidades.
- Aumento de oferta del producto.
- Ventas de contado que conlleve a nivel cero (\$0) de cartera.
- Focalización de recursos.
- Mejor información de clientes.

### **4.3 Canales de distribución**

Para el canal de distribución, se propone la opción de dividir el territorio nacional en varias zonas, las cuales presenten características similares en cuanto a población, cultura, movilidad, guardando similitud con las tradicionales divisiones político-administrativas en que se ha sectorizado el territorio nacional. De este modo, se define tener 6 zonas que permitan una cobertura total del mercado, cada una estará administrada por un distribuidor autorizado del modelo de negocio, el cual deberá responder por:

- Imagen de la empresa.
- Cumplimiento mínimo de cuotas en contactos y ventas.
- Interacción con cada uno de los clientes desde la oferta hasta la postventa.

En contraprestación recibirá:

- Márgenes por ventas.
- Apoyo estratégico y táctico para el desarrollo del modelo del negocio.
- Apalancamiento inicial de operaciones.
- Respeto por la zona y sus residuales mientras se respeten los cumplimientos de la zona.

Zonas de distribución:

Zona 1: Regional Costa con una población estimada de 10.023.698, incluye los departamentos de Atlántico, San Andrés y Providencia, Magdalena, Bolívar, Guajira, Cesar, Sucre y Córdoba.

**Gráfica 13. Zona 1**

Fuente: Gráficas WEB

Zona 2: Regional noroccidente con una población estimada de 9.641.750, incluye los departamentos de Antioquia, Chocó, Risaralda, Caldas y Quindío.

**Gráfica 14. Zona 2**

Fuente: Gráficas WEB

Zona 3: Regional suroccidente con una población estimada de 7.497.814, incluye los departamentos de Valle, Cauca y Nariño.



Zona 5: Regional suroriente con una población estimada de 4.693.106, incluye los departamentos de Tolima, Huila, Caquetá, Putumayo, Meta, Amazonas, Vaupés, Guaviare, Guainía y Vichada.

**Gráfica 17. Zona 5**



Fuente: Gráficas WEB

Zona 6: Regional noroccidente con una población estimada de 5.826.582, incluye los departamentos de Santander, Norte de Santander, Boyacá, Casanare y Arauca.

**Gráfica 18. Zona 6**



Fuente: Gráficas WEB

#### 4.4 Relaciones con el cliente

Luego de tener claro cuál es el segmento de clientes que se pretende capturar, se debe proceder a estructurar cómo van a ser las comunicaciones con él, ya sean presenciales o virtuales, pero siempre teniendo claro que esa manera de comunicación es de gran peso en la cadena de valor, tanto para los clientes actuales como para los potenciales.

Las relaciones con los clientes van a estar predeterminadas por los distribuidores, su manejo va a ser siempre presencial, en ellos debe enfocarse el mayor esfuerzo para el manejo de los clientes en todo el proceso comercial, el cual se describe a continuación:

##### 1. Prospección:

- Paso 1. Identificar a los clientes en perspectiva.
- Paso 2. Calificar a los probables en función a su potencial de compra.
- Paso 3. Elaborar una lista de clientes en perspectiva.

##### 2. Acercamiento:

- Paso 1. Inventario de las particularidades de los potenciales clientes.
- Paso 2. Diseño presentación según perfil cliente.
- Paso 3. Solicitud y elaboración de agendas de citas.

##### 3. Presentación del mensaje:

- Características del producto.
- Ventajas competitivas.
- Valor percibido por el cliente.

##### 4. Cierre:

- Aceptación por parte del cliente de la propuesta comercial.
- Diligenciamiento de contratos.

- Creación.

#### 5. Acompañamiento diseño campañas:

- Realizar todo el levantamiento de información.
- Análisis de proyección de la campaña.
- Sugerencias metodológicas de cada una de las campañas a realizar.

#### 6. Posventa:

- Validación de cumplimiento de objetivos.
- Seguimiento a los objetivos propuestos en la campaña.
- Asesoramiento.
- Análisis estadístico de la campaña
- Impacto georreferenciado.
- Servicio y soporte técnico.

### **4.5 Fuentes de ingreso**

Podemos identificar dos fuentes de ingresos primordiales que puede poseer la empresa, las dos son de tipo directo por la operación natural propuesta:

Comisión por venta: con el cliente se establece un porcentaje que se cobrará por la venta efectiva de cada producto, este valor incluye los ingresos para la empresa como también para el comercializador, el valor acordado por venta puede ser dinámico y modificado a voluntad de las partes, gracias a la facilidad de la plataforma de poder configurarse en línea y adaptarse a cualquier requerimiento del cliente.

Comisión por *push* o activación de marca: es llevar clientes a los puntos de venta o motivar decisiones de compra, también es otra funcionalidad de la red virtual, la cual puede activar campañas promocionales vía mensaje de texto al celular, al igual que dar pines o cupones de descuento a sus mercados, según las condiciones y necesidades de los clientes, el cobro

dependerá de qué tanta información se requiera y podrá también tener un componente fijo y una prima adicional por caso de éxito.

Para la funcionalidad del proyecto y estabilidad del mismo, se deben tener presentes las siguientes políticas:

Políticas precios: los precios siempre van a ser los mismos en toda la red de distribución, por lo tanto es obligación del comercializador respetarlos, éste también va a saber de antemano cuál va a ser la utilidad por producto vendido.

Políticas de recaudo: cada comercializador tendrá siempre que poseer saldo en la plataforma para la venta de productos o pines, el cargue de su cuenta se hará siempre por medio de entidad bancaria o punto de recaudo de la red de apuestas “Su Red” a nivel nacional, el cargue mínimo es de \$200.000 pesos moneda nacional, el coste de la transacción es asumido por el proyecto.

Políticas de crédito: por ser una plataforma de comercialización, ninguno de nuestros distribuidores tendrá crédito para la venta de los mismos, es disposición y voluntad del comercializador dar crédito a sus clientes.

Pagos a proveedores: se generarán unas fechas de corte donde se procederá a realizar una conciliación de los productos vendidos durante ese período de tiempo, validada la conciliación, se procederá a transferir los recursos al segundo día hábil siguiente, estas fechas de corte podrán ser semanales, quincenales o mensuales, dependiendo del nivel de transaccionabilidad.

#### **4.6 Recursos claves**

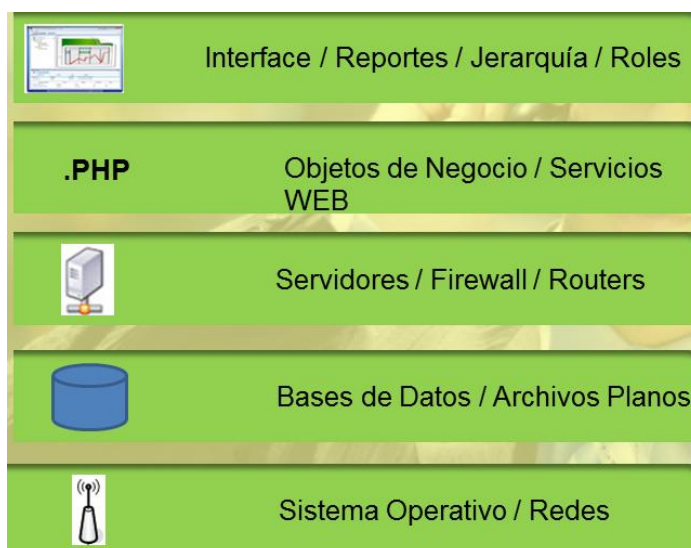
Para la operación se deben tener varios tipos de recursos, principalmente los relacionados con *hardware* y *software*, es una empresa 100% de base tecnológica, que permite no sólo el control sino la facilidad de las transacciones, por esto se enumeran a continuación las necesidades puntuales relacionadas con estos dos recursos:

*Software*: se requiere una plataforma transaccional en la modalidad SAAS, multi-producto, multi-moneda, integrada con diferentes proveedores de servicio y diferentes tipos de acceso a usuario final, con mínimo 3 años de experiencia en el mercado, para lo cual, luego de un análisis

específico, se logra validar que la plataforma llamada Topup de la empresa COMRED, es la seleccionada para este proyecto.

*Hardware:* a nivel de *hardware*, COMRED también cumple con los requerimientos necesarios para un negocio de tipo transaccional y que brinde la seguridad de las mismas, para lo cual se presenta a continuación el modelo de infraestructura a utilizar.

**Gráfica 19.** Modelo de infraestructura



Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 4.7 Estructura de costos

Tener la visión clara de lo que se desea hacer, permite encontrar cuál es el valor total de los costos que se requieren en el modelo de negocio, es por esta razón que el modelo que se plantea es un modelo liviano, que le permite a la organización operar con unos costos de operación mínimos, lo cual posibilita la supervivencia del modelo al inicio, con unos valores iniciales de punto de equilibrio demasiados bajos comparado con cualquier tipo de proyecto, esto gracias a que tanto la red como el proveedor de *hardware* y *software* se cancelan o liquidan por demanda o transacción realizada.

**Gráfica 20.** Estructura de costos

<b>Estructura de costos</b>		
Valor total de la comisión (ingreso)		100%
Porcentaje para el canal	60%	
Costos administrativos	5%	
Costos comerciales	10%	
Costos financieros	1,5%	
Costos mercadeo	5%	
Margen proyecto	10%	
Depreciaciones y amortizaciones	4,5%	
Impuestos	4%	

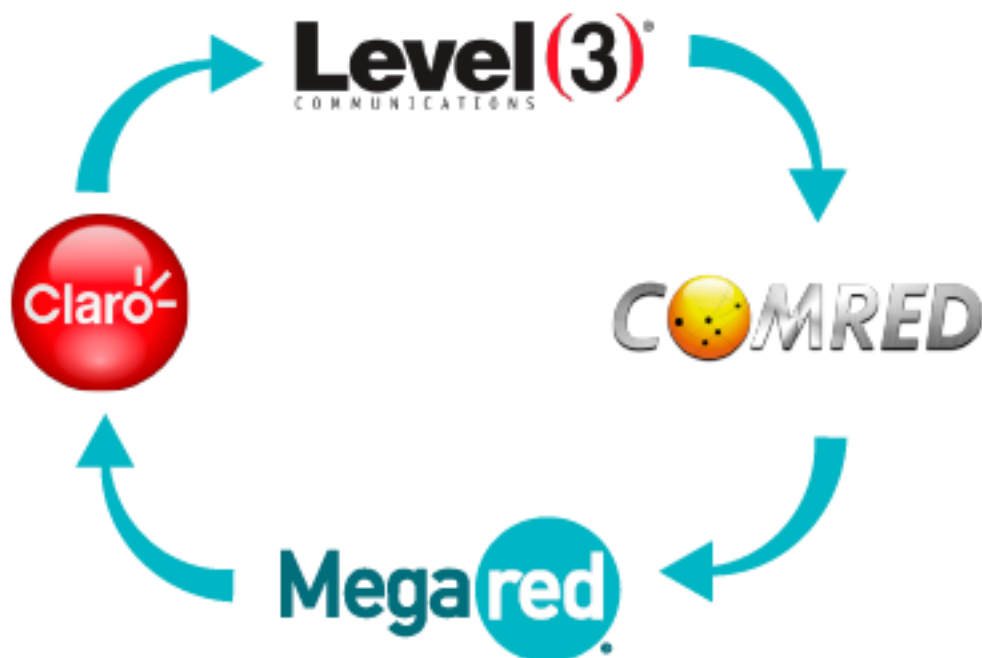
Fuente: Elaboración propia, 2016.

El cuadro anterior ilustra cómo son repartidos los ingresos del proyecto, según su estructura de costos.

#### **4.8 Alianzas claves**

Cuando se refiere a las alianzas, lo que se logra identificar es que se está al frente de un proyecto que claramente muestra cómo se pueden esperar resultados sorprendentes, debido a la integración de soluciones ya existentes, es así como gracias a la fusión del conocimiento de COMRED como empresa desarrolladora de *software* transaccional; Level 3 como *datacenter* nivel 3, que asegura las transacciones; Megared con sus más de 40.000 puntos de comercialización de venta de tiempo al aire; Claro con su plan de datos por megas y la opción de desarrollo de portal cautivo, aunado a la necesidad de unir proveedores y compradores, hace que este proyecto tome fuerza y tenga toda la viabilidad.

Gráfica 21. Gráfico de alianza



Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 4.9 Actividades clave

Para este proyecto se determinarán como actividades claves:

El trabajo de cada uno de los distribuidores o representantes que se tengan en las regiones según proyecto de cobertura nacional.

La plataforma transaccional que permite la comercialización de productos virtuales o la asignación de pines a las transacciones para la respectiva solicitud del producto o promoción adquirida.

El sistema de *hardware* (datacenter), que funciona como cerebro del proyecto, por él pasan y se validan todas las transacciones, dicho *hardware* debe contar con:

- Sistemas de seguridad perimetral.

- Sistema de control de acceso de usuario.
- Sistema de almacenamiento independiente (granja de discos duros).
- Capacidad de transaccionabilidad y escalabilidad que se adecue a las necesidades del mercado.
- Sistema redundante de transaccionabilidad.
- *Disaster recovery*.

Plan de capacitación del canal de comercialización con los productos ofrecidos y técnicas de venta efectivas.

Seguimiento al programa de peticiones, quejas y reclamos instaurado, el cual permitirá retroalimentar el sistema y proporcionar un mejoramiento constante.

Los indicadores de efectividad y cobertura que dan a los clientes la posibilidad de tomar decisiones.

Creación de bases de datos que se irán convirtiendo en un activo fundamental para las propuestas de valor que se les haga a futuro a los clientes.

## 5. Conclusiones

- El mercado necesita de propuestas novedosas que le permitan diversificar nichos y penetrar más los actuales, bajo esquemas de poca inversión, que les faciliten optimizar capacidades ociosas en producción, en servicios, horarios muertos en establecimientos de comercio, disponibilidades de ocupación de recintos (cines, obras de teatro y/o espectáculos en general), saldos de inventarios, promociones estacionarias o de momento, generación de demanda o activación de punto de venta, entre otras, las cuales se verían apoyadas para su ejecución o realización, gracias a la propuesta de esquema de comercialización planteado.
- La caracterización del consumidor actual nos muestra un perfil de un cliente con manejo de tiempo limitado, pocas disponibilidades de desplazamiento inmediato, con necesidades específicas y diversas de consumo, con acceso a conectividad, con capacidad de compra, fácilmente influenciado por el canal que requiere poder tener ofertas de productos y servicios más cercanos a su especificidad.
- La red de comercialización analizada, tiene una experiencia acumulada de más de cuatro años, presenta indicadores de crecimiento que han fluctuado entre el diez (10%) y el quince (15%) anual, generando un promedio de ingresos brutos operacionales de treinta y cinco mil millones de pesos mensuales (\$35.000.000.000), con un promedio de ochocientos setenta y cinco mil pesos (\$875.000) por establecimiento, generados a través de cuatrocientos ochenta y seis mil (486.000) transacciones electrónicas efectivas diarias, teniendo presente que su capacidad instalada actual es del orden del millón cien mil transacciones, lo que nos permite concluir que aún posee más del cincuenta (50%) de su capacidad tecnológica instalada en estado de disponibilidad.
- Durante el ejercicio comercial en la vida útil y productiva de la red, los aprendizajes han sido varios y diversos, entre los cuales se puede resaltar toda la necesidad de inversión en tecnología de seguridad, que permiten llevar a unos altos niveles y estándares de confiabilidad, que generan la confianza del usuario; también las inversiones en capacitación en técnicas de venta y conocimiento del producto posibilitan incrementar los índices de efectividad comercial, al igual que los anteriores aspectos, el concepto de

innovación brinda un factor diferenciador que permite a la red estar a la vanguardia de las necesidades específicas del modelo de negocio.

- Existe una red de comercialización de más de 40.000 puntos, que a hoy, tiene un mercado natural potencial; dicha red, a diferencia de la oferta comercial tradicional, que involucra un comercial con una línea de producto hacia un mercado objetivo grande y disperso, los comerciales de la red planteada ofrecen múltiples productos en un mercado concentrado, controlado y cautivo en la confianza de la relación directa con el proveedor; al cual le pueden vender productos y servicios diferentes a los tradicionales, como las recargas de tiempo al aire (telefonía celular prepago), punto de partida de la red.
- La viabilidad del proyecto se hace evidente gracias a la integración de varias empresas como: Comunicaciones en Red COMRED, Megared, Level 3 y Claro, que aportan cada una sus servicios, capacidades y recursos tecnológicos, su capital humano, su infraestructura y desarrollos informáticos, logísticas, que aunados al *know how*, permiten viabilizar este proyecto, gracias a que los servicios se cobrarán por transacción efectiva, lo que también le permitirá al proyecto no tener costos fijos operacionales altos, al momento de inicio de operaciones.
- Los puntos de venta harán las funciones de *freelance* de las empresas proveedoras de bienes y servicios, ya que podrán ofrecer llegar con su oferta a mercados, que en su modelo tradicional de mercadeo, serían poco viables de abordar o quizá inalcanzables por los costos operativos que ello implicaría.
- Como consideración en un proceso de mejoramiento, es importante generar una caracterización más detallada de cada uno de los miembros de la red, la cual permitiría establecer estrategias de fidelización e identificar perfiles que posibiliten identificar grupos homogéneos, a los cuales se les puedan establecer otras nuevas estrategias que impacten a los mencionados grupos.
- El modelo de negocio amerita la formulación de un plan de mayor tamaño, que permita cuantificar todas las premisas y conclusiones obtenidas con el anterior análisis, logrando así poder obtener un mayor nivel de detalle en cuanto a requerimientos de recursos humanos, económicos, tecnológicos y físicos que se requieran, al igual que las consideraciones financieras, que faciliten también cuantificar costos y retribuciones para el inversionista.

## Referencias

- Amesti, E., Estrada, L., & Rey, D. (2014). Inteligencia de negocios y redes sociales//business intelligence and social networks. *Marketing Visionario*, 2(2), 110-124.
- Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI, 2011). *Estudio de Comercio Electrónico 2011 versión electrónica*, <http://www.amipci.org>. Consultado el 6 de Agosto de 2015.
- Creative Commons (2013). *Introducción al comercio electrónico*. <http://es.kioskea.net/contents/200-introduccion-al-comercio-electronico>. Consultado el 5 de agosto de 2015.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper Collins Publishers.Inc.
- Escobar Ávila, D. (2014). *Modelo de Emprendimiento: The Beer Market*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA (Trabajo de grado)
- Felix, C. G. J. (2014). *El comercio electrónico y sus implicaciones jurídicas*. Estado de Zacatecas: Dirección de Estudios Legislativos y Consultoría Legal. (CÓDIGO PENAL PARA EL ESTADO DE ZACATECAS)
- Kenneth C. Laudon y Carol Guercio Traver (2009). *E-commerce: negocios, tecnología, sociedad*. Cuarta Edición México: Pearson Educación.
- Llanos, P. (2014). *La incertidumbre del emprendedor. Elabora tu modelo de negocio= Uncertainty of the entrepreneur. Made your business model*. León: Universidad de León (Trabajo de Grado)
- Gómez Burgos, J.E. (2013). *El marketing digital y las estrategias on line de las microempresas colombianas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada (Trabajo de grado)

Osterwalder, A., and Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. 3a. edición. Barcelona: Deusto.

Valencia, S. A. C., & Olivares, F. J. V. (2014). *Clasificación de los modelos de negocio en el comercio electrónico*. San Nicolás de Hidalgo. Universidad Michoacana. Inceptum

Velásquez-Pérez, M., & Urrego-Vargas, S. (2014). *Creación de una empresa de producción y comercialización de insecticida a base de ají. Monte rojo*. Medellín. (Doctoral dissertation, Escuela de Ingeniería de Antioquia).