

ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN
MIPYMES VERDES COMERCIALIZADORAS DE ALIMENTOS, BEBIDAS
Y PRODUCTOS DE ASEO EN EL VALLE DE ABURRÁ

Analysis of the implementation of e-commerce in greens MSMEs marketer food,
beverages, and cleaning products in Valle de Aburrá

YESENIA GAVIRIA VELÁSQUEZ
ygaviria@eafit.edu.co
MARÍA ISABEL MONSALVE RESTREPO
mimonsalvr@eafit.edu.co

Trabajo de grado

ALEJANDRO ARIAS SALAZAR
Asesor temático

BEATRIZ URIBE DE CORREA
Asesora metodológica

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN
2021

CONTENIDO

1 RESUMEN	5
2 ABSTRACT	6
3 INTRODUCCIÓN	7
4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
5 JUSTIFICACIÓN	14
6 OBJETIVOS	18
6.1 General	18
6.2 Específicos	18
7 MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL	19
7.1 Comercio electrónico	19
7.1.1 Definición	21
7.1.2 Tipos de comercio electrónico y sus modelos de negocio	22
7.1.3 Estructura de un canal de comercio electrónico.....	25
7.2 <i>E-commerce</i> como creador de valor y ventaja competitiva.....	30
7.2.1 Impulsores para la adopción del <i>e-commerce</i>	32
7.3 Mipymes	35
7.4 Empresas verdes	38
8 DISEÑO METODOLÓGICO	41
8.1 Tipo de investigación	41
8.2 Muestreo.....	41
8.2.1 Dane.....	42
8.2.2 Negocios verdes.....	42
8.2.3 Área Metropolitana del Valle de Aburrá.....	42
8.2.4 Corantioquia	43

8.3 Diseño de la herramienta.....	43
9 RESULTADOS	46
9.1 Planeación y organización de las estrategias de comercio electrónico	47
9.2 Herramientas usadas para la implementación del comercio electrónico	52
9.3 Generación de demanda para el comercio electrónico.....	54
9.4 Información adicional de interés	55
10 ANÁLISIS DE RESULTADOS	56
10.1 Planeación del comercio electrónico.....	56
10.2 Recursos y herramientas usadas para la implementación del comercio electrónico	58
10.3 Generación de demanda para el comercio electrónico.....	60
11 CONCLUSIONES.....	62
12 REFERENCIAS.....	65
13 ANEXOS	74

Lista de tablas

Tabla 1. Estadísticas mundiales de usuarios de internet.....	10
Tabla 2. Ventajas y desventajas del comercio electrónico.....	20
Tabla 3. Tipos de comercio electrónico de venta.....	22
Tabla 4. Modelos de negocio.....	23
Tabla 5. Impulsores tangibles e intangibles para las empresas.....	31
Tabla 6. Definición de <i>e-commerce</i> , tipos, ventajas, desventajas y estructura.....	33
Tabla 7. Clasificación de las empresas colombianas según el CIIU.....	37
Tabla 8. Diseño de la entrevista.....	43
Tabla 9. Resultados consolidados de la entrevista.....	45

Lista de figuras

Figura 1. Internet en el mundo y en Colombia.....	11
Figura 2. Capacidades digitales requeridas por las empresas B2C.....	25
Figura 3. Estructura e implementación del canal de comercio electrónico.....	26
Figura 4. Creación de valor a partir del <i>e-business</i>	30
Figura 5. Impacto de internet en la estructura de las empresas, según el modelo de las 5 fuerzas de competencia de Porter.....	30
Figura 6. Porcentaje de empresas en Antioquia según su tamaño.....	34
Figura 7. Área de implementación de herramientas tecnológicas de las mipymes en Colombia.....	35
Figura 8. Resumen de los hallazgos de la investigación	60

1 RESUMEN

Las mipymes en Colombia representan el 35 % del (PIB), el 80 % del empleo y el 90 % del sector productivo. Como resultado de la revolución digital, el comercio electrónico representa un recurso clave para las mipymes colombianas, que proporciona ventajas como la ampliación de la oferta, la interactividad y la inmediatez de la compra y el traspaso de fronteras. Asimismo, la adopción de modalidades de consumo y producción sostenibles es cada vez más importante en el mundo. No obstante, para convertir el *e-commerce* en un canal de venta realmente rentable, se requieren capacidades digitales que permearán y definirán todas las fases del *e-commerce*: la planeación, la implementación y la generación de demanda. Por lo tanto, el objetivo del presente trabajo fue analizar la implementación del comercio electrónico en mipymes comercializadoras de alimentos, bebidas y productos de aseo sostenibles en el Valle de Aburrá. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a cinco empresas que comercializan productos sostenibles, las cuales fueron seleccionadas por muestreo no probabilístico por conveniencia a partir de cuatro bases de datos. Se encontró que la mayoría de ellas realizan planeación de sus estrategias digitales por un equipo de trabajo especializado que además analiza los datos de sus canales digitales y clientes, y hacen campañas de captación y fidelización. Además, todas cuentan con página web y redes sociales, pero no todas permiten comprar en línea. Sin embargo, aquellas que también cuentan con un canal físico, sus canales digitales no representan el principal canal de venta.

Palabras claves: Colombia, comercio electrónico, capacidades digitales, empresas verdes, pymes.

2 ABSTRACT

The MSMEs in Colombia represent 35% of GDP, 80% of employment and 90% of the productive sector. As a result of the digital revolution, e-commerce represents a key resource for Colombian MSMEs, which provides advantages such as the expansion of the offer, interactivity and the immediacy of the purchase and the crossing of borders. Likewise, the adoption of sustainable consumption and production patterns is more and more important in the world. However, to turn e-commerce into a truly profitable sales channel, digital capabilities are required that will permeate and define all phases of e-commerce: planning, implementation, and demand generation. Therefore, the objective of this work was to analyze the implementation of e-commerce in MSMEs marketers of sustainable food, beverages, and cleaning products in the Valle de Aburrá. Semi-structured interviews were conducted with five companies that commercialize sustainable products, which were selected by non-probability sampling for convenience from four databases. It was found that most companies plan their digital strategies by a specialized work team that also analyzes the data of their digital channels and clients and carries out recruitment and loyalty campaigns. All companies have a website and social networks, but not all of them allow to purchase online. However, those companies that also have a physical channel, their digital channels do not represent the main sales channel.

Keywords: Colombia, *e-commerce*, digital capabilities, green companies, SMEs.

3 INTRODUCCIÓN

Entre los principales retos que actualmente enfrentan las pequeñas y medianas empresas (pymes), se destaca la necesidad de innovar y ampliar sus mercados para ser sostenibles y competitivas en sus respectivos sectores (Ministerio del Trabajo, 2019). El desafío de la competitividad es tanto local como global, y pymes de Costa Rica, Panamá, Colombia y Ecuador lo identificaron como el principal reto en el año 2019 en la encuesta anual de Brother International Corporation para América Latina (Instituto Nacional de Contadores Públicos [INCP], 2019). En un mercado cada vez más globalizado como efecto de la revolución digital, el comercio electrónico representa un recurso para la competitividad de las pymes (Issa Fontalvo, 2013) dado que presenta tanto beneficios tangibles como el acceso a nuevos clientes y mercados y la reducción de costos de mercadeo, al igual que beneficios intangibles como comunicación de la imagen corporativa, mejoramiento de marca, comunicaciones de mercadeo más rápidas y perceptivas, ciclo de vida de desarrollo de productos más rápido en respuesta a las necesidades del mercado, mejoramiento del servicio al cliente, aprendizajes para el futuro por la identificación de nuevas tendencias, cumplimiento de las expectativas del cliente respecto a tener un sitio web, mejor manejo de la información de mercadeo e información del cliente y retroalimentación de los clientes sobre los productos (Chaffey, 2015).

Según la medición de indicadores de la oferta, de acuerdo con el Marco de Estadísticas del Comercio Electrónico (MECE) realizado en 2019 por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (Mintic), se encontró que en el país un poco más del 50 % de las medianas y grandes empresas están vinculadas a actividades de comercio electrónico (carro de compras propio, *marketplace* o recaudo) (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia [Mintic], 2019). No obstante, con la finalidad de incrementar el comercio electrónico en las pymes existen varios retos que deben afrontarse, como aumentar las facilidades, las herramientas y la educación para el

acceso a la red (BlackSip, 2019). Por otro lado, si bien el uso de las redes sociales por las pymes continúa en crecimiento, en las entrevistas de seguimiento de la encuesta anual de Brother International Corporation varios ejecutivos advirtieron la necesidad de mejorar la forma en que se usan las redes sociales para expandir su mercado y poder llegar a los clientes con mayor efectividad (INCP, 2019). Otros de los retos para afrontar son la baja bancarización que existe en Colombia y aumentar la confianza en los métodos de pago electrónico y los costos logísticos (BlackSip, 2019).

Para convertir el comercio electrónico en un canal de venta realmente rentable para las empresas B2C, se requieren capacidades digitales como la omnicanalidad, el conocimiento y la gestión de redes sociales, la implementación de tecnologías digitales para los procesos internos, la gestión de clientes y herramientas de ventas digitales que permitan la obtención y el análisis de datos (Herhausen *et al.*, 2020). Estas capacidades permearán y definirán todas las fases del *e-commerce*: la planeación (tecnología, pasarela de pago, logística y servicio al cliente), la implementación y la generación de demanda.

El comercio digital viene acompañado de retos y necesidades tecnológicas, pero aun con todos los cambios culturales y de estructura de capital, genera la oportunidad de crecer, innovar, conectar y fortalecer un canal de ventas sin fronteras; por esta razón, este trabajo presenta a continuación la definición, los tipos y la estructura de un canal de comercio electrónico, así como los hallazgos de una entrevista semiestructurada a cinco empresas del Valle de Aburrá que comercializan productos sostenibles, las cuales fueron seleccionadas a partir de cuatro bases, a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia, con la finalidad de analizar la implementación de comercio electrónico en ellas.

4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mercado cada vez más globalizado gracias a la revolución digital, el comercio electrónico o *e-commerce* representa un recurso para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (pymes), dado que proporciona ventajas tales como la ampliación de la oferta, la interactividad, la inmediatez de la compra y el traspaso de fronteras espaciotemporales (Issa Fontalvo, 2013). Actualmente, gran parte de los negocios de intercambios comerciales se realizan sin presencia física, e incluso en muchos casos no se tiene contacto alguno con la contraparte; por esto, conocer los procedimientos tecnológicos y administrativos para un negocio en internet es una necesidad para subsistir en el futuro (Páramo, 2017). La era digital marca una tendencia cada vez más fuerte, tal como lo demuestran los patrones culturales, la moda y las innovaciones. Por lo tanto, si las pymes incursionan exitosamente en las actividades digitales para comercializar sus productos, no solo en el país sino también en los mercados mundiales, podrán perdurar en el tiempo (Striedinger Meléndez, 2019).

En 2020, según la base de datos Internet World Stats, internet tenía 4.9 billones de usuarios, siendo Asia la región con mayor número de usuarios y Europa la que mayor tasa de penetración tiene; por su parte, Latinoamérica ocupaba el cuarto y tercer lugares en el número de usuarios y la tasa de penetración, respectivamente (

Tabla 1).

Tabla 1*Estadísticas mundiales de usuarios de internet*

	Distribución mundial %	Tasa de penetración %
Asia	52	60
Europa	15	87
África	13	47
Latinoamérica y el Caribe	10	72
Norteamérica	7	90
Medio Este (Oriente Medio)	4	71
Oceanía / Australia	1	68

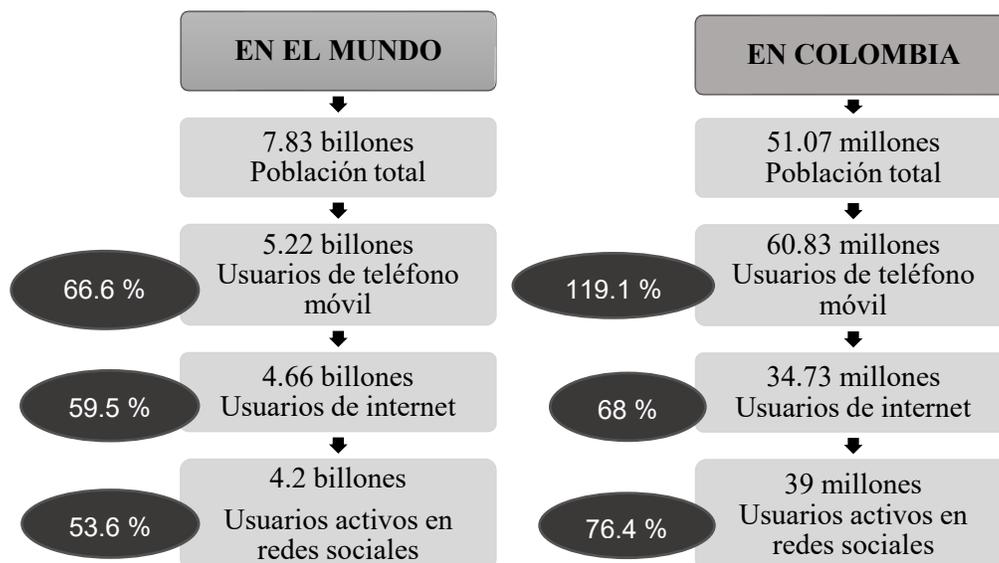
Fuente: adaptado de Internet World Stats (s. f.).

Según la base de datos DataReportal, en 2021 el 59.5 % de la población mundial navega en la web, existen 4.2 billones de usuarios de las redes sociales y 5.22 billones de personas utilizan teléfonos móviles (Kemp, 2021a). En el caso de Colombia, para este mismo año el 68 % de la población usa internet (4 % más vs. 2020), el 76.4 % son usuarios activos de redes sociales (11.4 % más vs. 2020) y el 119.1 % utiliza conexiones móviles (1.9 % más vs. 2020) (Kemp, 2021b). Y de acuerdo con el estudio de Medición de Indicadores de Consumo del Observatorio *e-Commerce*, realizado en 2019, el 82 % de la población colombiana mayor de 15 años utiliza internet todos los días, siendo los teléfonos inteligentes los dispositivos

más usados (93 %), seguidos del computador portátil (36 %) y el computador de escritorio (28 %) (Observatorio eCommerce, 2019).

Figura 1

Internet en el mundo y en Colombia



Fuente: elaboración propia a partir de Kemp (2021a, 2021b).

Para Statista, portal de estadísticas para datos de mercado, en 2019 en el mundo, aproximadamente 1.92 mil millones de personas compraron bienes o servicios en línea, las ventas minoristas electrónicas superaron los 3.5 billones de dólares estadounidenses y, de acuerdo con los más recientes cálculos, el crecimiento del comercio electrónico se acelerará aún más en el futuro (Coppola, 2021). Se espera que para 2025, Estados Unidos, China y Europa, que son los

principales mercados de comercio electrónico, tengan un crecimiento del 5.5 %, 7.9 % y 6 %, respectivamente (Statista, 2021). Respecto a Latinoamérica, en 2019 las ventas minoristas de comercio electrónico en América Latina superaron los 70 billones de dólares estadounidenses y se espera que en 2023 esta cifra alcance aproximadamente 116 billones (Ceurvels, 2020).

En 2019 Colombia ocupaba el quinto puesto de participación en América Latina en función del porcentaje de comercio electrónico, lo que indica que aún existe una amplia oportunidad de crecimiento (MinTic, 2019). En 2020, el comercio electrónico en Colombia tuvo una penetración del 43 %, 22 millones de usuarios digitales y el 77 % de las personas realizaron investigaciones en internet antes de realizar sus compras (ecommerceDB, 2021). Se estima que las ventas netas en 2019 correspondieron a 4 billones de dólares estadounidenses (siendo el sector moda la categoría con mayores ventas), y que entre 2019 y 2024 las ventas por este canal tendrán un incremento del 14 % y el número de usuarios crecerá 24 % (27 millones de consumidores) (ecommerceDB, 2021). Al igual que el resto del mundo, el comercio electrónico de Colombia tuvo grandes cambios durante 2020 producto de la pandemia del COVID-19 y su respectiva cuarentena obligatoria, al ser el cuarto país de la región con mayores ventas después de Brasil, México y Argentina (Navarro, 2020). Entre abril y julio de 2020, las transacciones digitales crecieron de forma acelerada, y fueron las categorías de grandes superficies, comestibles, minoristas y educación las más beneficiadas; no obstante, a partir de agosto se evidenció un desplazamiento de las transacciones virtuales hacia el canal físico derivado de la reapertura del comercio (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico [CCCE], 2020).

Al ser las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) vitales para la economía del país, dado que son las principales unidades productivas y representan el más importante empleador, su aporte al comercio digital es cada vez más relevante. Por ejemplo, según un estudio realizado por Mercado Libre, junto a la consultora Trendsity, a raíz de la pandemia del COVID-19, 7 de cada 10 ventas de las mipymes fueron realizadas por internet, lo cual facilitó que el 60 % de las

empresas consultadas lograran mantener a sus empleados y que incluso casi el 10 % pudieran contratar más personas; en general, los empresarios consideran que el protagonismo de internet será mayor durante la nueva realidad (Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas [Acis], 2020).

Por otro lado, en la actualidad también se observa una mayor preocupación por adoptar estilos de vida sostenibles y realizar un consumo consciente (One Planet, 2020). De acuerdo con el estudio 2020 Global Consumer Study, realizado por International Business Machine Corporation (IBM), los consumidores están comenzando a priorizar sus decisiones de compra por marcas que sean sostenibles, transparentes y alineadas con sus valores; 6 de cada 10 consumidores encuestados están dispuestos a cambiar sus hábitos de compra para reducir el impacto sobre el medioambiente, 8 de cada 10 encuestados indicaron que la sostenibilidad es importante para ellos y el 70 % aceptaría pagar hasta un 35 % de más por marcas que sean sustentables y responsables con el ambiente (Observatorio eCommerce, 2019).

Por lo anteriormente expuesto, entendiendo el potencial del *e-commerce* y la importancia de las mipymes, sumado a la creciente tendencia de la preocupación de los consumidores por el medioambiente, el presente trabajo de grado pretende responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo implementan el comercio electrónico las mipymes verdes que comercializan alimentos, bebidas y productos de aseo en el Valle de Aburrá?

5 JUSTIFICACIÓN

En Colombia las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) representan más del 90 % del sector productivo nacional, generan el 35 % del PIB y el 80 % del empleo del país, por lo que los esfuerzos encaminados a mejorar su competitividad, tanto en mercados nacionales como internacionales, serán beneficiosos para el crecimiento de la economía colombiana, según afirma el Ministerio del Trabajo (2019). El comercio electrónico podría constituirse en una de las estrategias para lograr tan anhelada ventaja competitiva, dado que permite alcanzar nuevos mercados sin limitaciones espaciotemporales y llegar al cliente final de una manera más rápida y eficiente, teniendo en cuenta que el uso de internet y las redes sociales crece aceleradamente (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2013).

Según el estudio de Indicadores de Consumo del Observatorio *e-commerce*, de 2019, en el país existe una alta participación de la población en el comercio electrónico, con los siguientes comportamientos (Observatorio eCommerce, 2019):

- El 80 % de la población accede al menos una vez por semana para consultar temas relacionados con tecnologías o moda, fundamentalmente. Los principales puntos de acceso son buscadores (74 %), redes sociales (50 %) y mercados en línea (37 %), y visitan como mínimo 2 canales en línea antes de hacer su compra.
- El 19 % de la población compra y paga en línea al menos una vez por mes, y las categorías más importantes son turismo, moda y tecnologías. El perfil de estos compradores 100 % en línea son principalmente hombres entre 26 y 40 años, que pertenecen a los estratos socioeconómicos 3 y 4.
- Entre el 16 % y el 17 % de la población compra y paga de forma física (contra entrega, tienda física o punto de recaudo) al menos una vez por mes, y las categorías más relevantes son moda, tecnología y comestibles. El perfil de estos compradores en línea son en especial mujeres entre 15 y 40 años, que pertenecen a los niveles socioeconómicos 2 y 3.

- El 7 % de la población ha utilizado al menos una vez al año el canal posventa, y la categoría más frecuente es tecnología. El 70 % de los consumidores que utilizan el canal posventa afirman tener problemas con el proceso de devolución.
- Y el 20 % de la población elige la opción de recaudo en línea al menos una vez por mes para realizar el pago de servicios públicos y comunicación, principalmente. El perfil de estas personas son principalmente hombres entre los 26 y 40 años, que pertenecen los estratos 2 y 3.

La Cámara Colombiana de Comercio Electrónico asegura que entre enero y julio de 2020, las transacciones en línea crecieron un 78.5 %, las ventas aumentaron un 25.3 % y se espera que los cambios del mercado sean permanentes, de acuerdo con el ingreso de nuevos usuarios a la economía digital y la rápida digitalización que experimentaron muchas empresas en sectores que tradicionalmente no habían hecho uso de este canal transaccional (CCCE, 2020). Se asegura que la pandemia produjo un desarrollo en la industria del *e-commerce* de al menos diez años (Golan, 2020).

En respuesta a este crecimiento acelerado, las compañías deben realizar esfuerzos internos para desarrollar las competencias organizacionales específicas requeridas para el comercio electrónico (Sanabria Díaz *et al.*, 2016). Si las empresas no cuentan con la experiencia logística ni la capacidad necesaria, en ocasiones optan por contratar terceros que ofrecen un abanico de operadores logísticos encargados de recoger y entregar los productos, siempre y cuando cuenten con un sistema integrado de ventas e inventario (plataforma tecnológica) (Megassini, 2014). Otra opción es hacer parte de un mercado electrónico o *marketplace*; es decir, un sitio web o una plataforma que permite agrupar a múltiples compradores y vendedores para realizar transacciones comerciales, liderado por una tercera parte neutral (Janita y Miranda, 2014). Cada una de estas estrategias de implementación del comercio electrónico trae consigo ventajas y desventajas que deben ser evaluadas por la empresa, según sus capacidades y competencias.

En la actualidad existen múltiples fuentes informativas para las empresas de cómo funciona y cómo incursionar en el comercio electrónico, incluso entes gubernamentales en Colombia han ofrecido programas para apoyar las compañías con fondos y asesoría en la apertura de este nuevo canal digital, tales como el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y sus entidades adscritas ProColombia y Colombia Productiva, así como la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (Gamarra, 2017; Ministerio de Comercio Industria y Turismo [Mincit], 2019a). En el caso específico de Antioquia, el Programa de Desarrollo Económico Sostenible, dentro del Plan de Gestión Futuro Sostenible 2020-2023, realizado por la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi) y el Área Metropolitana Valle de Aburrá, ofrece a las compañías que pertenecen al Área Metropolitana del Valle de Aburrá (ÁMVA) acompañamiento y asesoría en tres líneas de transformación: transformación digital, herramientas para la competitividad (diseño e implementación de *e-commerce*) y la Registratón Futuro Sostenible (asesoría y acompañamiento en inscripción a portales del Estado) (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas [Acopi], s. f.). No obstante, a pesar de ser un proceso no tan complejo de implementar, el siguiente paso para convertirlo en un canal de venta realmente rentable genera la necesidad de conocimientos para entender a profundidad el funcionamiento y garantizar su éxito de implementación por medio de estrategias que permitan fidelizar el cliente y ampliar los mercados nacional e internacional.

Según la base de datos de mercado Euromonitor International, dentro de las principales tendencias globales de consumo para 2021 a las que se han de enfrentar las empresas pospandemia, dado que las personas definitivamente cambiaron la forma en que se comportan, gastan y consumen, se encuentra una mayor valoración de las experiencias virtuales en línea y la preferencia por productos con impacto social y ambiental (Angus y Westbrook, 2021). La conciencia de los problemas ambientales globales está modificando los hábitos de los consumidores, y aunque este cambio es liderado por la *generación Y* o *millennial*, es una preocupación que

cada vez se hace más relevante también entre las otras generaciones (Haller *et al.*, 2020). En este sentido, son cada vez más las compañías que le apuestan a la sostenibilidad como un objetivo importante en su estrategia y operaciones, para así aumentar el crecimiento y la competitividad global (Rodríguez *et al.*, 2002). Hay varias razones por las que las empresas buscan la sostenibilidad, tales como: aumentar la eficiencia operativa reduciendo costos y desperdicios, atraer nuevos clientes e incrementar la ventaja competitiva, proteger y fortalecer la marca, y responder a las limitaciones y oportunidades regulatorias (Quisenberry, 2012).

Por lo anteriormente expuesto, la cuarta revolución industrial y sus nuevas tecnologías llegan para atribuir al comercio electrónico oportunidades de crecimiento y conocimiento de mercado que pueden crear ventajas competitivas para crecer en los ámbitos nacional e internacional, que puede ser de gran interés para las empresas que encaminan su estrategia hacia la tendencia del mercado creciente de producción y consumo sostenible. El presente trabajo, se enfoca en entender cómo las compañías de este sector logran integrar el comercio electrónico para ofrecer sus productos verdes, conocer cómo lo implementan, por medio de qué herramientas y qué estrategias, tácticas o metodologías pueden ser usadas para incrementar la oferta y la demanda de productos sostenibles a través de un canal que no tiene limitaciones de tiempo y espacio. Entendiendo entonces el *e-commerce* como una oportunidad de apertura de mercado, el reto es encontrar la forma de permanecer en él, conociendo las prácticas usadas por las mipymes que comercializan productos sostenibles en el Valle de Aburrá, a la luz de las teorías internacionales de implementación de un comercio electrónico exitoso, centrado en conocer, entender y retener a los clientes como una respuesta a largo plazo que contribuya a garantizar su competitividad. Al lograr enlistar estas características, se espera encontrar los aprendizajes, las oportunidades y falencias del mercado actual.

6 OBJETIVOS

6.1 General

Analizar la implementación del comercio electrónico en mipymes verdes comercializadoras de alimentos, bebidas y productos de aseo en el Valle de Aburrá.

6.2 Específicos

- Describir cómo realizan la planeación del comercio electrónico las mipymes verdes comercializadoras de alimentos, bebidas y productos de aseo del Valle de Aburrá.
- Identificar los recursos y las herramientas usadas para la implementación del comercio electrónico de las mipymes verdes comercializadoras de alimentos, bebidas y productos de aseo del Valle de Aburrá.
- Examinar cómo las mipymes verdes comercializadoras de alimentos, bebidas y productos de aseo del Valle de Aburrá generan demanda para su comercio electrónico.

7 MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL

A continuación se describen los conceptos claves asociados al comercio electrónico, mipymes y empresas verdes, así como los contextos nacional e internacional de su comportamiento actual.

7.1 Comercio electrónico

El comercio electrónico, también conocido como *e-commerce*, apareció a mediados de la década de 1990 y desde entonces ha tenido un crecimiento anual mundial de dos dígitos, y uno de los principales impulsores de este crecimiento es el uso de internet y los teléfonos inteligentes (Goetsch, 2014).

Los nuevos usuarios que se han sumado a internet, las redes sociales y las conexiones móviles, tanto globales como locales, representan clientes potenciales para el comercio electrónico que tiene ventajas y desventajas para consumidores y empresas (Niranjanamurthy *et al.*, 2013) (

Tabla 2).

Tabla 2*Ventajas y desventajas del comercio electrónico*

	Ventajas	Desventajas
Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • No hacer fila o estar en lista de espera • Fácil comparación de precios (consumidores) • Acceso a tiendas localizadas remotamente • Descuentos y cupones frecuentes (bajos precios) • Tiendas abiertas todo el tiempo • Comprar y vender a otros consumidores (C2C) • Compras instantáneas de bienes digitales • Bienes entregados en casa 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de contacto personal • No poder probar el producto antes de comprarlo • Requiere un dispositivo con acceso a internet • Necesita una conexión a internet • Fraudes con tarjetas de crédito • Robo de identidad • Esperar por la recepción de los bienes comprados • Dificultad para identificar estafas • Falta de claridad sobre implicaciones fiscales de las transacciones de comercio electrónico, cuando estas se hacen entre vendedores y compradores que están en diferentes países

	Ventajas	Desventajas
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a nuevos mercados • Evitar los costos de tener una tienda física • No hay limitaciones de estanterías o tamaño de las tiendas. Ofertar variedad de artículos, incluso aquellos de movimiento lento • Posibilidad de tener proveedores que liciten en línea • No hay limitaciones por la ubicación de la tienda • Capacidad de crecer rápidamente porque no hay limitaciones de espacio • Facilidad de las comunicaciones con los clientes a través de correos electrónicos • Personalizar lo que el cliente puede ver en el sitio web en función de sus comportamientos (<i>cookies</i>) • Evitar el manejo de divisas, lo que facilita las obligaciones fiscales • Adquisiciones rápidas, transparentes y baratas por la estrecha interrelación con la cadena de suministros • Gestión superior del manejo del inventario • Reducción en costos de personal • Con el SEO adecuado, los motores de búsqueda pueden actuar como una gran fuente de tráfico gratuito calificado • Realizar seguimiento de la logística 	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil comparación de precios • Ofrecer bajos precios • Fraudes con tarjetas de crédito • Estafas de seguridad como ataques <i>phishing</i> • Muy alta dependencia del sitio web. Unos minutos de inactividad pueden conducir a una pérdida sustancial de dinero o la insatisfacción del cliente • Falta de claridad sobre implicaciones fiscales de las transacciones de comercio electrónico, cuando se hacen transacciones entre vendedores y compradores que están en diferentes países • Contracargo de las tarjetas de crédito aun cuando el cliente ha recibido el producto • Retos logísticos para lograr entregar productos individuales • Gastos y experiencia necesarios para la infraestructura de comercio electrónico • Necesidad de una logística inversa ampliada

Fuente: elaboración propia a partir de Niranjnamurthy *et al.* (2013).

7.1.1 Definición

El comercio electrónico se define como cualquier transacción comercial entre dos partes a través de internet (Goetsch, 2014). No obstante, además de las transacciones financieras, el comercio electrónico también incluye las actividades pre y posventa; por lo tanto, una definición más completa del comercio electrónico sería todo intercambio de información mediado electrónicamente entre una organización y sus partes externas interesadas (Chaffey, 2015). Gracias al crecimiento de las conexiones móviles y a que estas se han vuelto más rápidas y seguras, el comercio electrónico también puede realizarse a través de teléfonos móviles y otros dispositivos portátiles inalámbricos, lo que se conoce como comercio móvil (*m-commerce*); algunos ejemplos son: compras en aplicaciones, banca móvil,

aplicaciones de mercado virtual o una billetera digital (TechTarget Contributor, 2019).

El comercio electrónico hace parte de los negocios digitales (*e-business*), que corresponde a combinar los recursos de los sistemas de información tradicionales con el alcance de la web para conectar clientes, empleados y proveedores a través de intranets, extranets y la web (informIT, 2001). En este sentido, la definición de *e-business* es un concepto más amplio que el *e-commerce*, y este último está enfocado exclusivamente al proceso de compra y venta (Chaffey, 2015).

Íntimamente relacionado con el comercio electrónico, y precisamente para favorecer ese proceso de compra y venta, el mercadeo digital (*e-marketing*) permite que las empresas colaboren con sus clientes para crear, comunicar, entregar y mantener valor a través de herramientas tecnológicas (Kannan y Li, 2017). Adicionalmente, cada vez es más importante en el comercio electrónico el comercio social (*s-commerce*), en el cual se incorporan opiniones, votaciones o redes sociales con el objetivo de comprender las necesidades del cliente y aumentar la conversión de las ventas (Chaffey, 2015).

7.1.2 Tipos de comercio electrónico y sus modelos de negocio

Según si la interacción electrónica estará enfocada a los proveedores (comercio electrónico de compra o *Buy-side e-commerce*) o a los clientes (comercio electrónico de venta o *Sell-side e-commerce*), los sistemas deberán tener diferentes funcionalidades (Chaffey, 2015). El comercio electrónico de venta no solo se restringe a la venta de productos *online* y existen distintas formas de comercializar un producto o servicio en un sitio web (**Tabla 3**) (Chaffey, 2015).

Tabla 3

Tipos de comercio electrónico de venta

Tipos	Objetivo
Transaccional	Su principal objetivo es vender, pero además provee información a los clientes que prefieren comprar en tiendas físicas
Construcción de relaciones orientada a los servicios	Fomenta las ventas en tiendas físicas gracias al suministro de información y la construcción de relaciones con el cliente
Construcción de marca	Soporta la marca por el desarrollo de una experiencia <i>online</i>

Tipos	Objetivo
Medios informativos	Provee información o noticias acerca de ciertos tópicos, ya sea directamente en el sitio o con enlaces a otros sitios (publicidad)
Redes sociales	Permite intercambiar comentarios o mensajes entre usuarios

Fuente: elaboración propia con base en Chaffey (2015).

Existen tres grupos de participantes en la transacción comercial electrónica: empresa (*business*), consumidores (*consumers*) o Gobierno (*government*), y cada uno de ellos puede actuar como usuario o proveedor. A continuación, se presentan los modelos de negocio derivados de la interacción entre estos grupos (

Tabla 44) (Meier y Stormer, 2009).

Tabla 4

Modelos de negocio

		Proveedor		
		Consumidor*	Empresa	Gobierno
Consumidor	Consumidor*	Consumidor a Consumidor (C2C) Transacciones entre consumidores a través de un intermediario (ejemplo: eBay)	Empresa a Consumidor (B2C) Minoristas que venden productos o servicios a consumidores (ejemplo: Amazon)	Gobierno a Consumidor (G2C) Comunicación entre entes gubernamentales e individuos a través de las TIC
	Empresa	Consumidor a Empresa (C2B) Consumidores ofrecen productos y servicios a compañías, las cuales pagan por estos	Empresa a Empresa (B2B) Transacciones entre empresas (fabricante-mayorista, o mayorista-minorista)	Gobierno a Empresa (G2B) Interacción no comercial entre el Gobierno local o central y el sector comercial
	Gobierno	Consumidor a Gobierno (C2G) Proporcionan una plataforma para que individuos se comuniquen con los entes gubernamentales mediante las TIC	Empresa a Gobierno (B2G) Brindan una plataforma para que las empresas presenten sus propuestas a procesos de contratación pública	Gobierno a Gobierno (G2G) Interacciones no comerciales entre organizaciones gubernamentales

***Nota:** el término consumidores hace referencia a individuos.

Fuente: elaboración propia con base en Nemat (2011) y Chaffey (2015).

En los modelos de negocio empresa-consumidor (B2C) existen diferentes categorías en función del tipo de relación que hay entre la empresa y el cliente (Kumar y Gagandeep Raheja, 2012):

- **Vendedores directos:** empresas que venden directamente a través de un sitio web. Esta categoría incluye las que venden productos o servicios propios (un único vendedor) o de otras compañías (minoristas en línea, vendedores seleccionados). Este tipo de sitios permite que la propia empresa lleve el control de pedidos, inventario, facturación y analíticas web para conocer su cliente, pero requiere disponer de recursos técnicos y económicos para que el sitio sea atractivo, ágil y confiable (ebay, 2016).
- **Intermediarios en línea (variedad de vendedores, *marketplace*):** es una empresa cuya función es únicamente conectar compradores y vendedores, a cambio de una cuota o comisión por venta; tiene ventajas como la facilidad

para acceder a los clientes y garantizar un tráfico sin requerir altos costos o conocimientos técnicos especializados. No obstante, su mayor reto es la fidelización del cliente y la diferenciación con la competencia (ebay, 2016).

- Modelos basados en publicidad: sitios web populares que ofrecen servicios de publicidad a las empresas para atraer un gran número de visitantes hacia ellos.
- Modelos basados en comunidad: publicidad de productos específicos dirigida a comunidades puntuales gracias al *s-commerce*.
- Modelos basados en tarifas: pago por compra o pago de servicios por suscripción.

El presente trabajo se centrará en el comercio electrónico de venta a través de sitios web transaccionales en el modelo B2C.

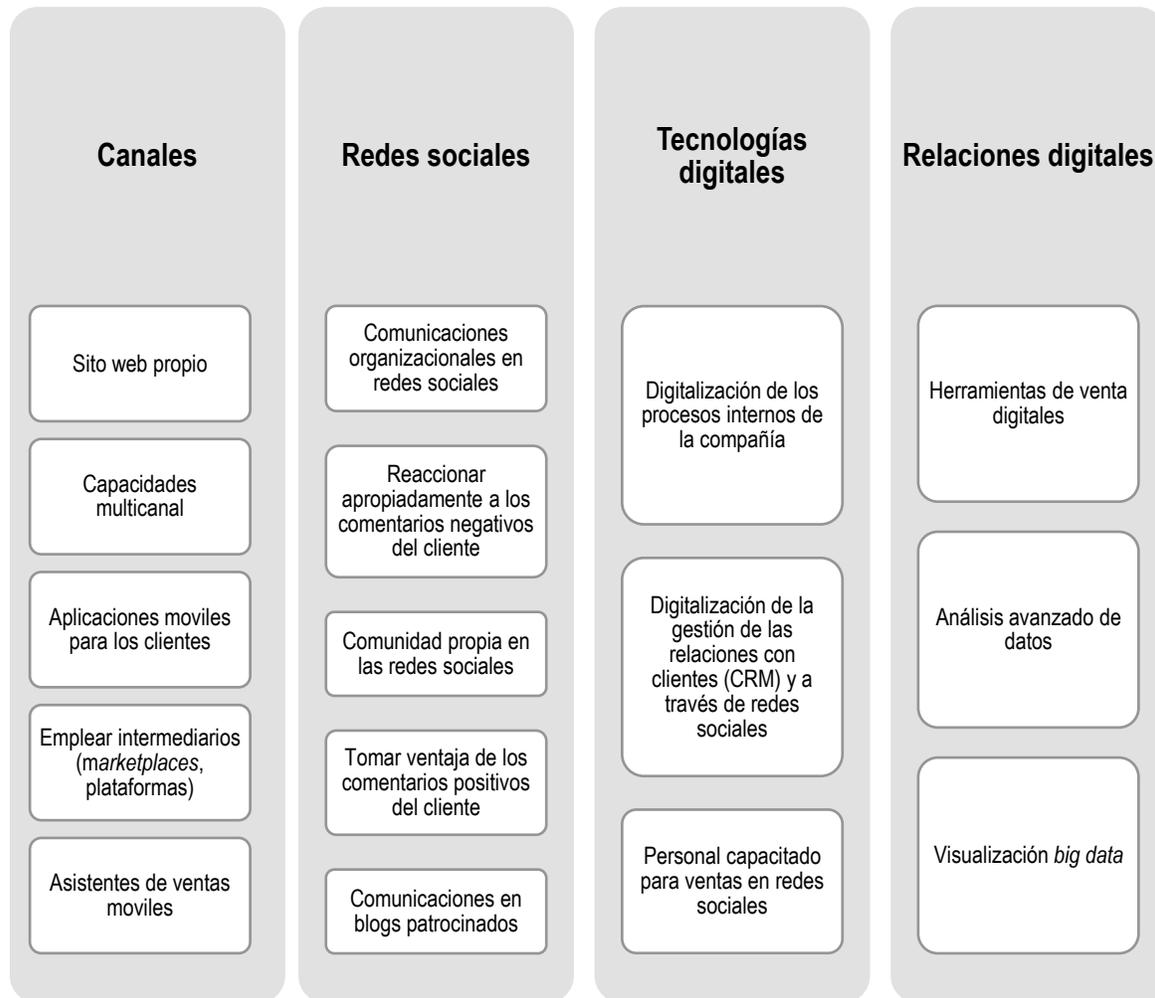
7.1.3 Estructura de un canal de comercio electrónico

El comercio electrónico va más allá que simplemente implementar una página web, requiere la interrelación de la gestión logística, gestión tecnológica, gestión de mercadeo y gestión comercial para crear una experiencia de usuario, que derive en un proceso de compra (Somalo, 2017); en definitiva, es el resultado de una estrategia digital fijada por la empresa (Chaffey, 2015). El mercadeo digital permite que las compañías se adapten a los cambios del mercado derivados de la digitalización, las nuevas tecnologías y los cambios de hábitos de los consumidores; no obstante, requiere que la empresa desarrolle capacidades en el manejo de canales, redes sociales, relaciones y tecnologías digitales (Herhausen *et al.*, 2020).

En **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se resumen las capacidades digitales más importantes referidas en la literatura para los modelos de negocio B2C, según Herhausen *et al.* (2020):

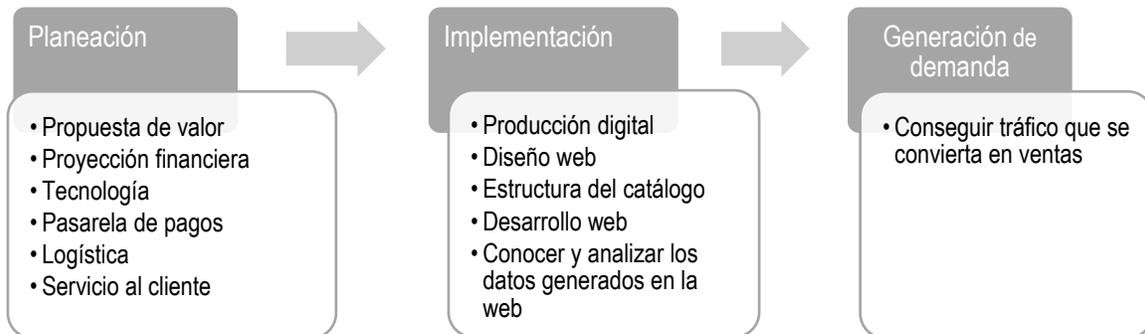
Figura 2

Capacidades digitales requeridas por las empresas B2C



Fuente: elaboración propia a partir de Herhausen *et al.* (2020).

A continuación, se presenta la estructura e implementación de un canal de comercio electrónico (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Figura 3*Estructura e implementación del canal de comercio electrónico*

Fuente: elaboración propia a partir de BlackSip (2017).

A continuación, se describen aquellas partes del proceso propias del comercio electrónico:

a) **Planeación**

El primer paso de la planeación del *e-commerce* es definir el valor agregado que traerá el canal de ventas electrónico a los clientes y la estructura de costos de este (White y Chaffey, 2010). A continuación, se debe elegir la tecnología, la pasarela de pagos, la logística y el servicio al cliente (Asociación Española de la Economía Digital [Adigital], 2012):

❖ **Tecnología:** corresponde a la plataforma o el *software* que ejecuta el sitio web de una empresa, la cual varía en función de su infraestructura y los procedimientos para configurarla (Adigital, 2012):

- *Marketplaces*: son sitios en internet administrados por un tercero en los cuales confluyen compradores y vendedores, pueden ser verticales (especializados en un tipo de producto o mercado concreto) u horizontales (tienen mayor variedad de productos).
- SaaS (Software as a Service) o soluciones en la nube (*cloud solutions*): es una plataforma preconfigurada que está disponible a

través de internet y no requiere ser descargado. Tiene ventajas en costos/beneficio, escalabilidad, optimización y accesibilidad.

- Open Source: es un *software* de código abierto que puede ser modificado o mejorado por un desarrollador, según las necesidades de la compañía, pero tiene limitaciones respecto a su personalización.
 - Licenciado: es una plataforma que se puede comprar para que lo utilice la empresa. Sus principales desventajas son el costo, los tiempos limitados para las actualizaciones y el soporte requerido.
 - Propio: es desarrollado por la empresa para su propio uso. Si bien se puede construir para satisfacer las necesidades exactas de una compañía, es altamente costoso y requiere personal cualificado.
- ❖ **Pasarela de pagos:** la seguridad de los medios de pago es uno de los aspectos más importantes del comercio electrónico (Adigital, 2012; ebay, 2016). Algunas de las formas de pago más comunes son las tarjetas débito o crédito, pago contra entrega, transferencia bancaria, pagos móviles o contratar una plataforma especializada en pagos electrónicos, como PayU o Mercado Pago, dado que son fáciles de usar y ofrecen protección al consumidor (ebay, 2016).
- ❖ **Logística:** la logística del comercio electrónico tiene una dinámica diferente al canal físico, en función del número, la cantidad y frecuencia de los pedidos; por lo tanto, deben realizarse adaptaciones especiales para el almacenamiento, el alistamiento, el transporte y la logística inversa (Adigital, 2012).
- ❖ **Servicio al cliente:** la interacción con el cliente digital requiere un tiempo de respuesta rápido, por lo que se requiere suplir la ausencia de una interacción personal a través de múltiples canales de comunicación (Adigital, 2012).

b) Implementación

La calidad del sitio web es indispensable para que los consumidores perciban el valor de los productos y se sientan confiados en comprar; por ello los elementos que la conforman deben sustentarse en tres pilares clave: diseño, usabilidad y accesibilidad. Adicionalmente, en la implementación también se requiere que la plataforma de comercio electrónico mantenga actualizados los precios y el inventario (Adigital, 2012).

Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2014), la implementación de un sitio web tiene los siguientes niveles:

- *Nivel 0.* No hay sitio web ni presencia en redes sociales.
- *Nivel 1.* La información de la empresa se encuentra en un directorio web para que los internautas sepan de la existencia de ella o de sus productos.
- *Nivel 2.* La compañía cuenta con un sitio web estático sencillo, denominado *brochureware*, que contiene información básica.
- *Nivel 3.* Sitio web interactivo en el que los usuarios pueden hacer búsquedas y realizar consultas.
- *Nivel 4.* Sitio web interactivo en el que se pueden realizar transacciones de compra y venta.
- *Nivel 5.* Sitio web interactivo que soporta todo el proceso de compra y permite generar relaciones rentables con el cliente (*marketing relacional*).

c) Generación de demanda

Captar y fidelizar clientes es un objetivo del mercadeo digital que se logra a través de correos electrónicos, la optimización en los motores de búsqueda *online* (SEO, Search Engine Optimization), el mercadeo en motores de búsqueda (SEM, Search Engine Marketing), o la optimización de medios sociales (SMO, Social Media Optimization), entre otros (Adigital, 2012)

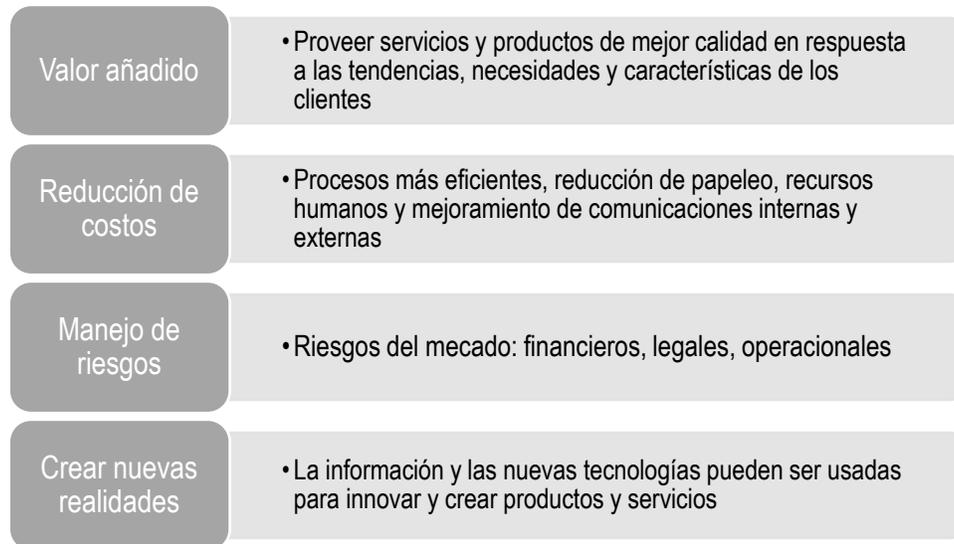
7.2 E-commerce como creador de valor y ventaja competitiva

Según Bowman y Ambrosini (2000), las empresas crean valor de dos formas: valor de uso percibido y valor de cambio; el primero es subjetivo y lo definen los clientes en función de cómo perciben la utilidad o calidad de la oferta, mientras que el segundo se crea cuando el producto se vende y el intercambio ocurre entre el comprador y el vendedor. En este sentido, se entiende que la creación de valor depende del valor subjetivo percibido por el usuario o comprador objetivo, que es el foco de la creación de valor, y que este debe traducirse al menos en la voluntad del usuario o comprador de cambiar un monto monetario por tal valor (Lepak *et al.*, 2007). Adicionalmente, y para que este valor creado se mantenga en el tiempo, es indispensable que el monto monetario intercambiado exceda la inversión de recursos, tangibles e intangibles, realizada por el productor para crear el valor en cuestión, y que el monto monetario que un usuario o comprador esté dispuesto a pagar sea proporcional a la diferencia de rendimiento percibida entre el valor creado y la alternativa o sustituto más cercano que el usuario o comprador podría encontrar en el mercado (Lepak *et al.*, 2007). En la medida en que una empresa pueda hacer uso de sus recursos, capacidades y competencias centrales para crear y capturar valor en mayor proporción que sus competidores, es lo que se define como una ventaja competitiva (S Ly y Vroom, 2012).

La creación de valor derivado del *e-business* está estrechamente relacionada con el uso eficiente de la información y la tecnología (White y Chaffey, 2010). En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se describen las principales rutas para generar valor según la gestión de la información empresarial, de acuerdo con Marchand *et al.* (2002). Adicionalmente, en la Figura 5 se presenta el impacto que tiene internet en las empresas, según el modelo de las 5 fuerzas de Porter: intensidad de la rivalidad entre competidores existentes, barreras a la entrada de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios de sustitución, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los compradores (Porter, 2001).

Figura 4

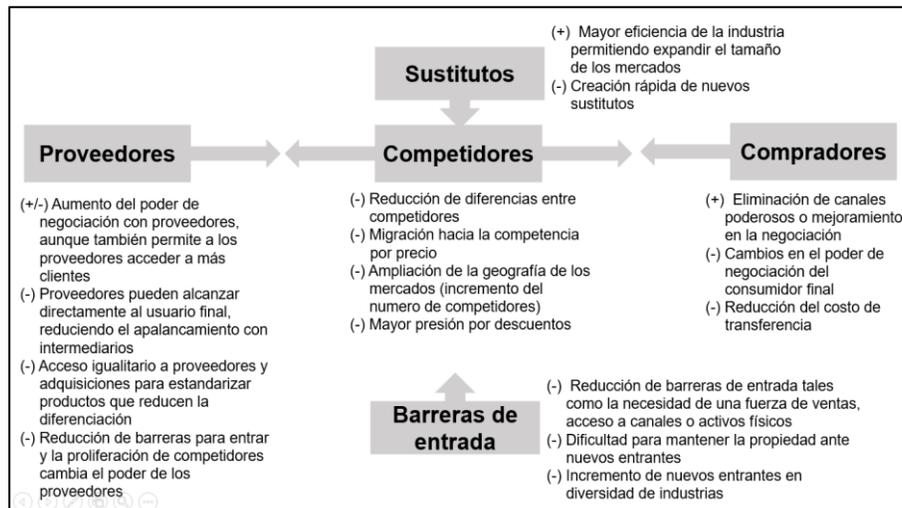
Creación de valor a partir del e-business



Fuente: elaboración propia a partir de Marchand *et al.* (2002).

Figura 5

Impacto de internet en la estructura de las empresas, según el modelo de las 5 fuerzas de competencia de Porter



Fuente: Porter (2001).

7.2.1 Impulsores para la adopción del e-commerce

A continuación, se presentan los beneficios del *e-commerce* y el *e-business* para las empresas enunciados por Chaffey (2015) (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Tabla 5

Impulsores tangibles e intangibles para las empresas

Beneficios tangibles	Beneficios intangibles
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de ventas y ganancias por nuevos clientes, nuevos mercados o ventas cruzadas de clientes existentes • Reducción de los costos de mercadeo por reducción de los tiempos en servicio al cliente, ventas en línea, reducción de costos de impresión y distribución de material de comunicación • Disminución de los costos de la cadena de suministros por bajos niveles de inventario y menor tiempo de ciclo de pedidos • Reducción de costos administrativos por procesos rutinarios más eficientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación e imagen corporativa • Mejoramiento de marca • Comunicaciones de mercadeo más rápidas y perceptivas • Ciclo de vida de desarrollo de productos más rápido en respuesta a las necesidades del mercado • Mejoramiento del servicio al cliente • Aprendizajes para el futuro • Cumplimiento de las expectativas del cliente respecto a tener un sitio web • Identificar nuevos patrones, soportando mejores patrones existentes • Mejor manejo de la información de mercadeo e información del cliente • Retroalimentación de los clientes sobre los productos

Fuente: Chaffey (2015).

El valor percibido por los clientes puede resumirse en las *Seis C* (Six Cs, por sus iniciales en inglés), según Chaffey (2015):

1. Contenido: información detallada para sostener el proceso de compra, estrechar relaciones o soportar la marca para incentivar el uso de sus productos.
2. Personalización (*customisation*): personalización de productos o contenidos.

3. Comunidad: intercambio de ideas entre clientes sobre experiencias con los productos (fotos, chats, blogs, etc.).
4. Conveniencia: seleccionar, comprar o usar productos desde el computador u otros dispositivos electrónicos en cualquier momento (disponibilidad 24 x 7).
5. Elección (*choice*): la web proporciona una amplia variedad de productos y proveedores para elegir diferentes métodos de pago y formas de envío.
6. Costo: internet es percibido como un lugar donde las compras son más baratas versus los sitios físicos.

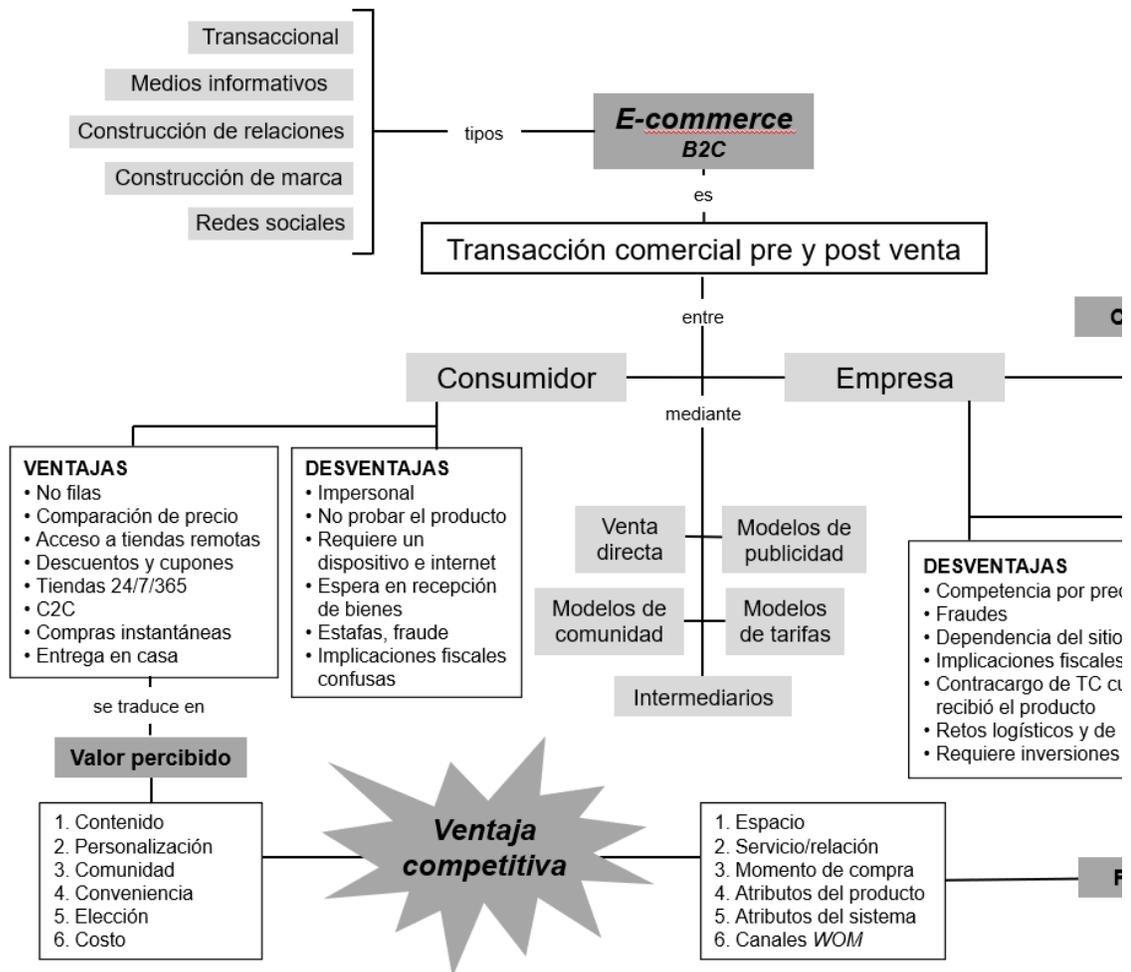
Asociado a los beneficios percibidos por los clientes que se acaban de describir, las empresas pueden definir su *propuesta de valor en línea* según seis bloques (López-Catalán *et al.*, 2017):

- Propuestas de valor relacionadas con el espacio: realizar compras o que el cliente pueda recibir información en cualquier lugar independientemente del horario o la posibilidad de brindar servicios basados en su localización (georreferenciación).
- Propuestas de valor referentes al servicio/relación: brindar conveniencia, personalización e interactividad para favorecer la creación y el mantenimiento de relaciones entre proveedor y consumidor.
- Propuestas de valor referentes al momento de la compra: permitir acceder a servicios de urgencia y cubrir necesidades espontáneas no programadas, ahorrando tiempo y garantizando la accesibilidad en todo momento.
- Propuestas de valor según los atributos del producto o servicio comprado: experimentar con el producto o servicio en línea, descubrir los beneficios de los productos y el grado de soporte ofrecido, son atributos que mejoran la calidad percibida.
- Propuestas de valor de acuerdo con los atributos del sistema: la confiabilidad del sistema, la eficiencia de la navegación y de los procesos de compra, y la complementariedad con otras ofertas existentes en la red influye positivamente en el cliente.

- Propuesta de valor que permita una comunicación comercial con la empresa brindando al cliente canales de comunicación, que posibiliten la retroalimentación (canales boca-oreja, conocido como *WOM* por sus palabras en inglés word of mouth).

Tabla 6

Definición de e-commerce, tipos, ventajas, desventajas y estructura



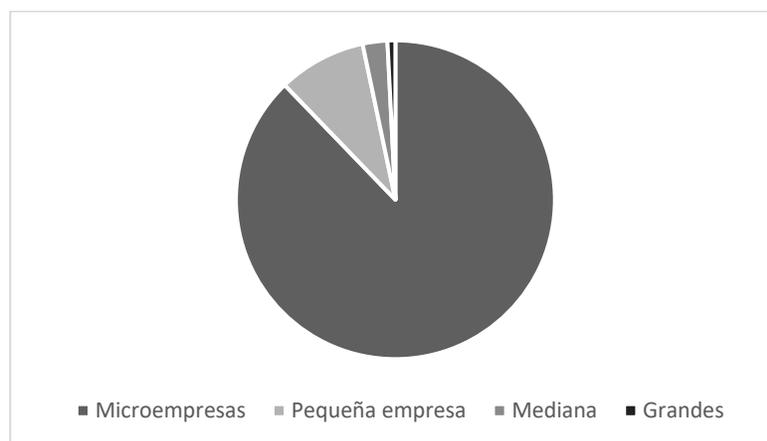
Fuente: elaboración propia a partir del marco conceptual.

7.3 Mipymes

Los criterios para definir y clasificar las empresas como micro, pequeñas y medianas, comúnmente conocidas como mipymes, son variables y dependen del país o la entidad que las define o clasifica, y son la cantidad de personal y la cifra de ventas y niveles de inversión en activos, algunas de las variables más empleadas (Saavedra y Hernández, 2008). En Colombia, anteriormente las compañías se clasificaban según el número de empleados y el volumen de activos, conforme la Ley 590 de 2000; no obstante, el Decreto 957 de 2019 estableció una nueva clasificación del tamaño empresarial basada en los ingresos por actividades ordinarias anuales y el sector al que pertenece, a partir de 2020 (Mincit, 2019b). Las mipymes en Colombia corresponden al 90 % de las empresas del país (Colombia Fintech, 2020); el 45.3 % se localizan en Bogotá y el 16.9 % en Antioquia, que se distribuyen como se presenta en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** Las mipymes ubicadas en Medellín representan aproximadamente el 40 % de la economía del departamento (Londoño *et al.*, 2020).

Figura 6

Porcentaje de empresas en Antioquia según su tamaño



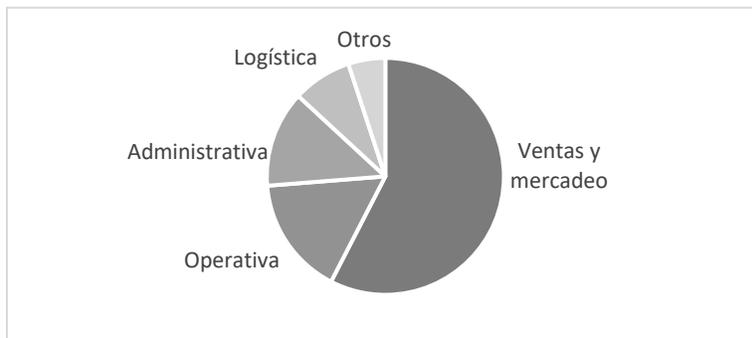
Fuente: elaboración propia a partir de Londoño *et al.* (2020).

La transformación digital y los nuevos modelos de negocio resultantes han transformado las expectativas y los comportamientos de los consumidores, han presionado a las empresas tradicionales y han alterado numerosos mercados, reemplazando compañías tradicionales por participantes digitales innovadores de rápido crecimiento (Verhoef *et al.*, 2021). Pequeñas y medianas empresas (pymes) en todo el mundo se enfrentan al desafío del comercio electrónico, que hace que los mercados locales y globales sean muy competitivos (Alzahrani, 2019). La adopción del comercio electrónico tiene una influencia positiva significativa en la tasa de crecimiento de las ventas promedio de las pymes, y es mayor esta tasa de crecimiento entre las empresas adoptantes versus las que no (Abebe, 2014). No obstante, la adopción del comercio electrónico por parte de las pymes se ve afectada por factores tecnológicos, financieros, culturales y organizativos, siendo los dos primeros los factores más críticos (Dahbi y Benmoussa, 2019).

En Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) generan el 35 % del producto interno bruto (PIB) y el 80 % de los empleos (Ministerio del Trabajo, 2019). Según la Encuesta de Desempeño Empresarial desarrollada por Acopi, realizada en 2020, la pandemia del COVID-19 ha acelerado la transformación digital en el país, llevando a que el 85 % de los empresarios implementen herramientas tecnológicas (Acopi, 2020) (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). No obstante, en dicha encuesta los empresarios también manifiestan que es necesario fortalecer sus conocimientos respecto a servidores virtuales (39 %), uso de plataformas para teletrabajo (14 %), internet de las cosas (13 %), facturación electrónica (13 %), iCloud (6 %), ciberseguridad (4 %) y otros (11 %) (Acopi, 2020).

Figura 7

Área de implementación de herramientas tecnológicas de las mipymes en Colombia



Fuente: Acopi (2020).

En el presente estudio se priorizará la información de las empresas clasificadas dentro de los CIU¹, que se presentan en la *¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.*, los cuales agrupan los bienes relacionados con la canasta familiar, entendida esta como los bienes y servicios más relevantes del consumo de los hogares colombianos, los cuales representan el mayor gasto y se adquieren con mayor frecuencia (Banco de la República, 2017). En la actualidad, la canasta familiar está compuesta por 443 artículos, clasificados en las siguientes categorías (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [Dane], 2019):

1. Alimentos y bebidas no alcohólicas
2. Bebidas alcohólicas y tabaco
3. Prendas de vestir y calzado
4. Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles
5. Muebles, artículos para el hogar y conservación ordinaria de la vivienda
6. Salud
7. Transporte
8. Información y comunicación
9. Recreación y cultura
10. Educación
11. Restaurantes y hoteles
12. Bienes y servicios diversos

¹ Clasificación Industrial Internacional Uniforme, de todas las actividades económicas.

Para el presente estudio, se tendrán en cuenta únicamente las siguientes categorías:

- Alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas
- Bienes y servicios para conservación ordinaria del hogar

Tabla 7

Clasificación de las empresas colombianas según el CIIU

CIIU	Descripción	Total empresas		
		Colombia	Antioquia	Valle de Aburrá
Sección G División 47	Comercio al por menor (incluso el comercio de combustibles), excepto el de vehículos automotores y motocicletas.			
471	Comercio al por menor en establecimientos no especializados.	8436	1703	1297
472	Comercio al por menor de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco en establecimientos especializados.	10 125	1703	1283
479	Comercio al por menor no realizado en establecimientos, puestos de venta o mercados.	7369	1063	983

Fuente: elaboración propia según datos de empresas registradas en el Dane (2020), sin tener en cuenta personas naturales.

En el Anexo 1, se presenta el directorio estadístico de empresas del Dane, que se encuentran ubicadas en el Valle de Aburrá que pertenecen a los CIIU en mención y que comercializan productos de la canasta familiar de las categorías en mención.

7.4 Empresas verdes

El modelo de consumo actual es insostenible a largo plazo, dado que agota los recursos naturales y genera contaminantes que afectan la salud y el medioambiente (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA], 2020). La solución corresponde a diferentes actores: legislaciones que

incentiven y regulen una producción sostenible, empresas que diseñen productos de manera responsable y cambien el modelo lineal de producción hacia uno circular en el que se reparen, reutilicen y aprovechen los productos obsoletos, y consumidores que exijan productos responsables y tomen decisiones de compras informadas (Ambientum, 2018).

En Colombia, los negocios verdes se clasifican en tres categorías, según el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2014):

1. Bienes y servicios sostenibles provenientes de los recursos naturales: aquellos que garantizan la conservación del medio de donde fueron extraídos y la sostenibilidad del recurso.
2. Ecoproductos industriales: negocios cuyo proceso productivo es menos contaminante o que por las características intrínsecas del producto, de su utilización o de su proceso productivo, generan beneficios al ambiente.
3. Mercado de carbono: aquellos en los que se vende o se adquirieren sistemas para las reducciones de emisiones de gases de efecto invernadero.

Con el objetivo de promover el desarrollo sostenible, el Ministerio de Medio Ambiente en 2014 creó programas regionales para el desarrollo y fomento de empresas que ofertan bienes o servicios que ocasionan impactos ambientales positivos e implementan buenas prácticas ambientales sociales y económicas, denominándolos negocios verdes con la finalidad de (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2014):

- Promover la producción y el consumo sostenible de bienes y servicios.
- Impulsar una cultura alineada con principios ambientales, sociales y éticos.
- Facilitar la toma de decisiones a los consumidores.
- Visibilizar una oferta de bienes y servicios a los mercados nacional e internacional.

Este Plan Nacional de Negocios Verdes, en 2017 identificó en el país 369 empresas con bienes y servicios sostenibles provenientes de recursos naturales y

54 compañías con ecoproductos industriales en el país (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017).

En el presente trabajo, se incluirán las empresas que pertenezcan a la categoría *Bienes y servicios sostenibles provenientes de los recursos naturales*, específicamente de los sectores agrosistema sostenible y biocomercio, excepto en los aspectos de ecosistemas y genético, y *Ecoproductos industriales* correspondientes al sector de aprovechamiento y valorización de residuos.

8 DISEÑO METODOLÓGICO

8.1 Tipo de investigación

La presente es una investigación exploratoria cualitativa para la cual se realizó una recolección de datos de única vez en el tiempo, durante mayo de 2021.

A continuación, se detalla el cronograma de trabajo para la fase campo:

Trabajo de campo	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5
Definición de la población					
Definición de la muestra					
Muestreo					
Implementación de cuestionarios					
Implementación de entrevistas					
Tabulación de la información					

8.2 Muestreo

Los siguientes son criterios de inclusión de población del presente estudio:

- Estar ubicada en alguno de los diez municipios del Valle de Aburrá.
- Contar con comercio electrónico de cualquiera de estos tipos: transaccional, construcción de relaciones orientada a los servicios, construcción de marca, medios informativos y redes sociales.
- Ser una empresa B2C.
- Empresas clasificadas dentro de los CIIU, Sección G, División 47, correspondientes a las subdivisiones 471, 472 y 479.
- Compañías que se puedan clasificar como negocios verdes en las categorías establecidas por el Ministerio de Medio Ambiente en el Plan Nacional de Negocios Verdes.

Al revisar el listado de CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) en el que se clasifican las empresas en Colombia, se encontró que no existe una clasificación específica para aquellas sostenibles, negocios verdes, ecológicos o naturales. Por esta razón, no fue posible obtener una base de datos definida de las empresas del Valle de Aburrá que comercializan productos sostenibles. Por tal

motivo, se hizo necesario ampliar la búsqueda en otras fuentes para consolidar una base de datos útil para el estudio. A continuación, se describen las fuentes analizadas para construir la base de datos para el muestreo:

8.2.1 Dane

Según los criterios anteriormente descritos, se utilizó el directorio de empresas del Dane (Dane, 2020), en el cual se identificaron 2953 compañías registradas en el Valle de Aburrá, de las cuales se eliminaron 234 datos duplicados (según número NIT y razón social) para un total de 2719 empresas.

De las 2719 recopiladas, se filtraron aquellas compañías que contenían en su razón social o nombre comercial las siguientes palabras claves: *Bio**, *Ecológica*, *Fit**, *Green*, *Health*, *Light*, *Natur**, *Natural*, *Organic*, *Recicla*, *Salud*, *Saludable*, *Siembra*, *Sostenib**, *Verde*.

De esta forma, se priorizaron 114 empresas para la base de datos por estudiar.

8.2.2 Negocios verdes

Se realizó un análisis del Portafolio de Negocios Verdes de 2017 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017), en el cual se encontraron 369 compañías con sus respectivas ciudades y datos de contacto. En esta fuente se identificaron siete empresas ubicadas en los municipios del Valle de Aburrá. Adicionalmente, se adicionaron a la lista 11 más encontradas en la Lista de Negocios Verdes y Sostenibles de Datos Abiertos del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2020).

8.2.3 Área Metropolitana del Valle de Aburrá

En 2018 en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, en el marco del programa de Emprendimiento Sostenible Metropolitano, se identificaron 383 iniciativas empresariales que le apuestan a la sostenibilidad del territorio; de estas fueron seleccionadas 20 empresas para recibir un acompañamiento en el programa de incubación en la estructuración de modelos de negocio, asesoría en su plan de

mercados, en planeación financiera y administrativa, gestión comercial, plan operativo, legal y desarrollo de imagen corporativa (Área Metropolitana Valle de Aburrá, 2018). Estas compañías fueron adicionadas a la base de datos.

8.2.4 Corantioquia

Con el objetivo de tener un listado lo más completo posible y cercano a la realidad, se solicitó a la Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia (Corantioquia), por medio de una PQR, el listado de negocios verdes de Antioquia. La entidad respondió con un listado de 25 negocios verdes en el departamento (Anexo 2). De este listado, se incluyeron 9 empresas en la base de datos.

De las fuentes mencionadas anteriormente, se logró consolidar un listado de 161 compañías. Para identificar la muestra específica de empresas entre las cuales se realizarían las entrevistas, se realizó una búsqueda en internet de las empresas consolidadas para corroborar que cumplieran con los criterios de inclusión referentes al comercio electrónico y empresas verdes. Finalmente, se lograron identificar 33 compañías que cumplían con todos los criterios de inclusión, a partir de las cuales se hizo un muestreo no probabilístico por conveniencia para realizar las entrevistas. Para ello, ambas investigadoras contactaron por medio telefónico y correo electrónico a diez empresas, con la intención de proponer la realización de la entrevista.

De las diez contactadas, cinco tuvieron una respuesta positiva, y con esto se procedió a realizar las entrevistas: tres de forma física y dos por videollamadas, según preferencia de los entrevistados. Las entrevistas tuvieron una duración entre 45 y 90 minutos, y fueron lideradas por Yesenia Gaviria Velásquez.

8.3 Diseño de la herramienta

Para el diseño de la entrevista, se tuvo en cuenta la revisión bibliográfica realizada en el marco teórico; específicamente lo expuesto por los siguientes autores: Chaffey (2015), Niranjanamurthy *et al.* (2013), Kumar y Gagandeep Raheja (2012), Adigital (2012), eBay (2016), Herhausen *et al.* (2020), Chaffey y Ellis-Chadwick (2014) y BlackSip (2017). A continuación, se presenta el protocolo de las

entrevistas semiestructuradas aplicadas y su correlación con cada uno de los objetivos de la investigación (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Tabla 8

Diseño de la entrevista

Objetivo específico	Pregunta
<p>Describir cómo realizan la planeación del comercio electrónico las mipymes verdes comercializadoras de alimentos, bebidas y productos de aseo del Valle de Aburrá.</p>	<p>¿Considera usted que su empresa cuenta con una estrategia clara y previamente definida para el manejo de las plataformas digitales?</p>
	<p>¿Qué tipo de relación existe entre su empresa y sus clientes a través de los canales digitales? Por ejemplo, ¿realiza ventas a través de canales propios o a través de canales de otras empresas?</p>
	<p>¿Considera que los canales digitales han traído ventajas/desventajas a su empresa? ¿Nos podría dar algunos ejemplos?</p>
	<p>En caso de que el comercio electrónico se dé a través de canales propios, la gestión de los mismos es tercerizada? ¿O está a cargo de un equipo especializado? ¿O es una función adicional de los equipos de trabajo de la empresa?</p>
	<p>¿Cuáles son las formas de pago que ofrece a sus clientes en sus canales digitales? ¿Cómo las ordenaría empezando por la más usada por sus clientes?:</p> <ol style="list-style-type: none"> Tarjetas débito o crédito Pago contra entrega Transferencia bancaria Pagos móviles Plataforma especializada (como PayU o Mercado Pago)
	<p>¿Cómo gestiona la logística para su comercio electrónico: el almacenamiento, alistamiento, transporte y logística inversa? ¿Es propio o tercerizado?</p>
	<p>¿Ha adoptado tecnologías digitales para la gestión de los procesos internos de la empresa? ¿Cuáles?</p>
<p>Identificar los recursos y las herramientas usadas para la implementación del</p>	<p>¿Qué características tiene su sitio web? ¿Es interactivo? ¿Permite realizar el proceso de compra o es netamente para consulta? ¿Permite generar algún tipo de relación con el cliente?</p>

comercio electrónico de las mipymes verdes comercializadoras de alimentos, bebidas y productos de aseo del Valle de Aburrá.	¿De los siguientes canales de venta, cuáles están implementados en su negocio y cuáles generan mayores ventas? a. Redes sociales b. Sitio web propio c. Aplicaciones móviles d. <i>Marketplace</i> o plataforma de un tercero (ej. Amazon, Mercado Libre, Éxito, Linio, etc.) e. Tienda física
	¿Cuenta con una comunidad propia o grupos cerrados o de difusión en redes sociales?
	¿Gestiona o toma ventaja de los comentarios positivos y negativos de sus clientes en redes sociales o página web?
	¿Conoce los datos generados por sus canales digitales y los emplea para futuras decisiones o estrategias?
	¿Cuenta con un servicio posventa que permita interactuar con los clientes?
Examinar cómo las mipymes verdes comercializadoras de alimentos, bebidas y productos de aseo del Valle de Aburrá generan demanda para su comercio electrónico.	¿Cuenta con alguna estrategia para captar y/o fidelizar a sus clientes digitales? ¿Cuáles? Por ejemplo, por publicidad paga en redes sociales o <i>ads</i> de Google, motores de búsqueda, etc.

Fuente: elaboración propia.

Todas las entrevistas fueron grabadas, luego se transcribió la totalidad de ellas y se procedió a consolidar las respuestas de cada entrevistado a cada una de las preguntas. Las grabaciones de las entrevistas y su transcripción reposan en el archivo personal de las investigadoras.

Finalmente, se realizó el análisis de los datos obtenidos frente a los objetivos de investigación y las teorías propuestas en el marco conceptual.

9 RESULTADOS

De las cinco empresas entrevistadas, cuatro correspondían a aquellas que comercializan alimentos y bebidas, y una es de aseo y belleza. Tres de las empresas se clasifican como medianas y dos como micro o pequeñas. En la siguiente tabla se presenta un consolidado de las respuestas obtenidas (**Tabla 9**):

Tabla 9

Resultados consolidados de la entrevista

Empresa	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Pregunta					
Estrategia clara y definida para las plataformas digitales	No	Sí	No	Sí	Sí
Tipo de relación entre su empresa y sus clientes	Directa/ Transaccional	Directa/ Transaccional	Directa/ Transaccional	Directa/ Transaccional	Directa/ Transaccional
Los canales digitales le han traído ventajas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Responsable de la gestión de los canales digitales	No cuenta con un equipo especializado	Equipo especializado + tercero	No cuenta con un equipo especializado	Equipo especializado + tercero	Tercero
Formas de pago	Transferencia bancaria	Tarjetas débito o crédito. Transferencia bancaria. Plataforma especializada (PayU).	Pago contra entrega. Transferencia bancaria.	Tarjetas débito o crédito. Pago contra entrega. Transferencia bancaria. Plataforma especializada (PayU).	Pago contra entrega. Transferencia bancaria.
Gestión logística	Propia	Tercerizado excepto los domicilios que los realiza personal propio.	Propia excepto los domicilios que son tercerizados.	Propia	Propia
Adopción de tecnologías digitales para la gestión de los procesos internos	No	Sí	No	Sí	Sí
Nivel de implementación del sitio web	Nivel 2	Nivel 4	Nivel 2	Nivel 5	Nivel 3

Empresa Pregunta	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Canales de venta	Redes sociales (Instagram). <i>Marketplace</i> . Tienda física.	Redes sociales (Instagram y Facebook). Sitio web propio. Aplicaciones móviles (Rappi).	Redes sociales (Instagram y Facebook).	Redes sociales (Instagram y Facebook). Sitio web propio. Aplicaciones móviles (Rappi). Tienda física.	Redes sociales (Instagram y Facebook). Tienda física.
Comunidad propia en redes sociales	Sí	No	No	Sí	No
Toma ventaja de los comentarios positivos del cliente	No	No	No	Sí	Sí
Conocimiento de datos generados por los canales digitales y los emplea para futuras decisiones o estrategias	No	Sí	No	Sí	Sí
Servicio posventa que permita interactuar con los clientes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias para captar o fidelizar a sus clientes digitales	No	Sí	No	Sí	Sí

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados de la investigación realizada y se enuncian algunas de las respuestas textuales de las empresas entrevistadas, para alcanzar cada uno de los objetivos específicos de investigación propuestos en el presente trabajo.

9.1 Planeación y organización de las estrategias de comercio electrónico

Al preguntar a las empresas respecto a si realizan o no una planeación para el manejo de sus canales de comercio electrónico, tres de ellas respondieron que sí hacen una planeación previa, acompañada de un seguimiento periódico, en la mayoría de los casos semanal. Entre las respuestas están: “en la parte de comunicación nosotros desde el comienzo del año sacamos un plan general de todo lo que conlleva en el mes con fechas especiales, luego de eso lo bajamos a semestral y de semestral ya lo bajamos a detalle a trimestral y mes a mes lo vamos como completando con cambios y cosas así, pero lo llenamos diario” y “ellos

[agencia] generan los contenidos, obviamente nosotros lo revisamos y tenemos un calendario trimestral y definimos con ellos un plan de mercadeo de tres meses donde se definen actividades, vamos a hacer *give away*, o vamos a hacer una actividad con *influencer*, o vamos a hacer una promoción o vamos a lanzar este producto, entonces vamos a hacer esta actividad; digamos que con ellos sí hay una planeación y está revisada semana a semana y el tema de la parrilla de las redes sociales. También hay una planeación mensual y se revisa todo antes de iniciar el mes”.

De las dos empresas restantes, si bien no tienen una planeación estructurada, ambas resaltaron el impacto de la pandemia del COVID-19 en 2020, y cómo esto ha cambiado la forma en que se organizan: “el año pasado [durante la pandemia] le apuntamos mucho a eso [publicidad en redes]. Por las redes sociales la estrategia fue contactar personas que fueran importantes y nos dieran ese empuje en redes, para aumentar los seguidores y las ventas. Y este año [2021] ya está como más parado este tema, no le hemos trabajado tanto, pero eso nos ayudó a hacer una base de datos de clientes, pero este año está más quieto porque ya tenemos unos clientes definidos, entonces no le hemos hecho tanta fuerza”.

Al indagar cuál es la relación de las empresas con sus clientes, las cinco empresas coincidieron en tener una comunicación directa con el cliente final, sobre todo en las redes sociales con fines transaccionales: “absolutamente propio [canal] y sin discusión, nuestro contacto con el cliente es muy personalizado, es una discusión que también hemos tenido de ‘OK, estamos creciendo y la capacidad se va disminuyendo a una sola persona, entonces ¿qué hacemos?’”.

Dos de las empresas cuentan con un canal institucional dirigido al B2B: “nosotros tenemos como un área comercial que atiende los mayoristas, esa atención digital, digamos, que esa comunicación no es por redes sociales, se traslada”.

Respecto al responsable de la gestión de los canales digitales, de las cinco empresas, una mencionó: “nosotros tenemos hoy una agencia de publicidad y mercadeo y ellos son los que nos manejan todo el tema digital: página web, redes

sociales y todo el tema de la comunicación de la marca”. Dos de las empresas tienen una mezcla entre manejo interno y tercerizado: “tenemos nuestra *community*, yo me encargo de las páginas, pero aparte tenemos agencias que son quienes nos diseñan las piezas, entonces digamos que es una variación de terceros y nosotros mismos porque también está la cuestión de pauta digital y eso lo manejamos con otra empresa”. Y las dos empresas restantes indicaron: “lo manejamos nosotros propiamente” y una de ellas mencionó que espera poder tercerizar en el futuro: “entregarles a las personas que saben”.

De las empresas, tres de ellas no tienen áreas internas especializadas o separadas para la parte digital. Una de ellas comentó: “todavía no la hemos puesto especializada”, mientras la otra maneja todo desde las mismas áreas comerciales y logística de las tiendas: “tenemos cuatro puntos de venta, cada punto de venta tiene un WhatsApp, un número telefónico fijo y tiene unos domiciliarios”. Y las otras dos empresas cuentan con personal especializado para el área digital: “qué se publica, cuándo se publica, toda la parte también de servicio al cliente que tiene que ver con la respuesta de lo que pase, todo también es *in house*”.

Acerca de las formas de pago que ofrecen las empresas entrevistadas a sus clientes, se encontró que de las cinco compañías, dos utilizan pasarelas de pago: “nosotros tenemos plataformas de pago, tenemos PayU, también hacemos pagos contra entrega o podemos por código QR transferencia”. Una de estas complementó que solo recibe pagos por medio de la plataforma: “nosotros acompañamos el proceso, por ejemplo por WhatsApp, y siempre migramos al puntocom, nosotros no recibimos pedidos telefónicos ni por WhatsApp, siempre se migra, trabajamos con PayU, que es la pasarela de pago, y desde PayU, ahí se reciben tarjetas de crédito, Baloto y todas estas”. Las demás empresas reciben principalmente consignaciones o transferencias: “el 95 % son transferencias o el contado”. Las que reciben pagos por pasarelas externas no tienen tan claro cuánto es PSE, tarjetas de crédito u otros: “no tengo el número en este momento de cuál es el *top* de pago si es por PSE o por tarjetas de crédito, pero yo me atrevería a decir simplemente por recordatorio de lo

que veo en pagos es que está muy equilibrado el tema de tarjetas de crédito y de PSE”.

Cuatro de las empresas aceptan pago contra entrega, pero aseguran que no es el método de pago más común: “primero PayU, segundo contra entrega y el tercero código QR”, incluso una de ellas mencionó: “nosotros no recibimos pago contra entrega y realmente no hemos visto que la gente deje de comprar porque no tengamos la opción de contra entrega”.

En cuanto a la gestión logística, las cinco empresas cuentan con un único sistema, incluso para las que tienen también tiendas físicas: “manejamos toda la bodega, pero digamos que nosotros en la web podemos poner como unos parámetros de cantidad de productos, cierto, y nosotros tenemos todo eso vinculado a todo [los demás canales]”. Además, una de las compañías cuenta con “un operador logístico; estratégicamente lo hicimos buscando optimizar los recursos y que el equipo que tenemos, se encarga de recepción de mercancía, almacenamiento, preparación despacho y entrega”.

Respecto al momento de la entrega al cliente final, los domiciliarios en las tres empresas los definieron como propios: “son propios, los trabajamos por prestación de servicios” y los dos restantes mencionaron que contrataban a pequeñas empresas de domicilios: “si son los municipios alejados del área metropolitana utilizo una empresa transportadora, pero si son cerca de Sabaneta, Medellín, Envigado, busco domiciliarios con un chico que tiene su empresa de domicilios”.

También se encontró que dos de las empresas distribuyen por la aplicación de un tercero que se encarga de la entrega del producto: “nosotros tenemos nuestros domiciliarios y aparte estamos vinculados con la aplicación de venta y entrega [Rappi]”.

Referente a la utilización de tecnologías digitales para la gestión de los procesos internos, tres de las empresas cuentan con ello: “tenemos un sistema en la nube y tenemos un *software* que nos administra toda la compañía que tiene CRM, módulo

de facturación de ventas de inventario y tiene la contabilidad también integrada”. Otra se las empresas expresó que “por supuesto todo, y lo que no está yo todos los días lo intento migrar allá, sobre todo por la parte de operaciones; no hay nada más horrible que la manualidad, pues además que un proceso de *e-commerce* sin sistemas digitales internos como que es como muy raro”. Las dos empresas restantes expusieron que antes de la pandemia “llevaba manejo de inventario, ventas, todo digital, porque con la incubadora donde estaba nos enseñaron a hacer todo ese manejo y pues lo pedían para poder avanzar en el proceso con ellos de armar todos los planes de administrativos, contables y todo eso; ahorita no estoy digitalizando nada”.

Como parte de las ventajas y desventajas más destacadas en las encuestas, se observó que las cinco empresas están de acuerdo con que la mayor ventaja es “la capacidad de llegar a muchas más personas con la mismas capacidades logísticas y comerciales”; otras ventajas mencionadas fueron “que es rápido” y “no tienes interferencia como de nada y lo que encuentras lo vas a tener siempre a la mano”. Tres de las compañías afirmaron que “es algo que hay que tener”, “el que no esté va un poquito muy atrasado para eso, porque mucha gente lo hace todo por internet”.

En cuanto a las desventajas, tres de las empresas expresaron que las más destacadas tienen que ver con la diferencia con la presencialidad: “no todo el mundo como que maneja esos canales digitales o a veces las personas les da miedo utilizarlos”, “el no tener contacto con alguien hace que esa cuestión al servicio al cliente no sea tan fácil de solucionar”, “nosotros tenemos clientes en las tiendas que no tienen redes sociales”. Sobre la necesidad de experiencia o conocimiento técnico para el manejo, tres de las empresas coincidieron en que es una desventaja ya que “hablar del mundo digital, o sea, nosotros todos los días estamos estudiando, pero no nos sentimos superexpertos, todos los días estamos explorando, estudiando porque en la web y, sobre todo, esos algoritmos tan difíciles de entender; a veces hoy funciona una estrategia y mañana los tiramos con los mismos parámetros y ya no”.

9.2 Herramientas usadas para la implementación del comercio electrónico

Respecto a las características del sitio web y su interactividad, las cinco empresas cuentan con redes sociales y cuatro de ellas con páginas web; de estas, solo dos permiten hacer la compra en línea, otra deriva todo su proceso de compra al canal físico vía WhatsApp, mientras que la restante argumentó que “por la página web es posible hacerla [la compra], pero eso no ha funcionado tanto”. La empresa que deriva su proceso de compra al canal físico indicó que “la página web es informativa, pero sí tenemos un *e-commerce* para hacer pedidos mayorista o distribuidores (B2B)”.

Por su parte, cuatro de las compañías no tienen estrategias enfocadas en interactuar con sus clientes ya sea por una página web o redes sociales, “sin embargo ya estamos en desarrollo con esos embajadores que tenemos para abrir los blogs; o sea, yo creo que en máximo dos semanas estaremos al aire, estamos colgados, si soy honesta”. Mientras que la empresa restante respondió: “sí, claro, mira, nosotros manejamos lo que son foros, tenemos blogs aparte, digamos tenemos nuestros PQRF en el sistema, tenemos el WhatsApp de contacto inmediato, digamos que nos gusta dar mucha posibilidad al cliente”.

En cuanto a los canales de venta, tres empresas cuentan con tienda física y coinciden en que este es el canal que más ventas les genera: “el ganador de todos es tienda física, después domicilios por WhatsApp y después llamadas telefónicas; mejores ventas la tienda física, de segundo *marketplace* y de tercero canal digital”. De los canales con venta solo digital, se obtuvieron respuestas como: “tenemos también Rappi, pero es un porcentaje menor, viene creciendo importante, pero sigue siendo por mucho [la web en el número 1], el 10 % es Rappi”.

En la pregunta acerca de si cuentan o no con comunidades o grupos cerrados en redes u otros medios, todos los entrevistados coincidieron en no tener un grupo: “comunidades no tenemos, todo se trata, los temas generales, para todo el público íbamos a hacer un curso el año pasado, llegó la pandemia y hasta ahí llegó el curso”, pero cuentan que tienen los clientes segmentados o mapeados: “nosotros tenemos

identificado quiénes son nuestros clientes fieles, qué les gusta, qué comen, qué compran y nosotros nos redireccionamos directos a ellos en la comunicación”.

En la gestión de comentarios positivos y negativos, todas las empresas mencionaron que los responden o gestionan según la necesidad: “por cualquier lado que nos escriban, sea bueno o malo, siempre va a haber alguien respondiéndote; principalmente si tenemos una situación incómoda hacemos lo posible y lo más rápido de contactarnos con el cliente y resolverle la situación”, incluso las compañías más pequeñas expresaron: “comentarios negativos nunca he tenido y los positivos sí, siempre se los respondo, les doy muchas gracias o alguna respuesta, no los dejo simplemente ahí, sino que sí respondo”. Pero de las empresas, solo dos indicaron que la información se analiza para un futuro: “todo esto siempre se analiza dentro del comité y se generan acciones reparadoras. Obviamente hay cosas que requieren más de un error para que se puedan solucionar, pero ese es el enfoque”.

En relación con el uso de los datos generados por los canales digitales, dos de las empresas entrevistadas, que coinciden en ser las más pequeñas, afirmaron que no analizan la información que arrojan las plataformas digitales para la toma de decisiones, pero que sí lo hacían previo a la pandemia: “no, eso se cayó completamente, antes sí revisábamos eso juiciosamente”, mientras que las otras tres compañías expresaron que estos datos “son superimportantes, hacen parte de los indicadores semanales, se revisan semana a semana también en nuestro comité y mensualmente tenemos uno de cierre en el que se hace como el cierre del mes, más qué vamos a hacer al siguiente mes”. Para planear las estrategias futuras y tomar acciones correctivas de ser necesario revisan “visitas, sesiones, frecuencia de compra, clientes frecuentes, cantidad de órdenes, retención, obviamente conversión por canal, promedio de compra, entre otros, que así que de memoria los digo”.

Sobre el servicio al cliente y servicio posventa, las cinco empresas cuentan con un área o persona encargada de esto: “tenemos un comité de servicio al cliente semanal y en ese comité se evalúan todas y cada una de las respuestas positivas,

los detractores y demás”. Y todos los entrevistados están de acuerdo en que WhatsApp es el medio más usado para brindar este servicio, “tú te puedes comunicar por cualquier red, cierto, pero siempre, o sea, si tú te comunicaste por Instagram te vamos a pedir siempre tu número y ya inmediatamente te llaman o por WhatsApp”. No obstante, solo dos de las compañías mencionaron que usan esta información, positiva y negativa, para definir acciones futuras: “de ahí es que se derivan muchas acciones hacia atrás, o sea hacia adelante, de cara al cliente hay que solucionarle, pero hacia atrás es internamente”.

9.3 Generación de demanda para el comercio electrónico

Referente a la generación de demanda para el comercio electrónico, tres empresas respondieron que tienen publicidad paga y con el propósito de lograr captación de nuevos clientes y fidelización de clientes antiguos. A continuación, algunas de las respuestas a esta pregunta: “nuestro propósito es lograr la captación y fidelización. También estamos explorando todo el tiempo todas las *ads* que hay en todos los canales digitales, una de esas razones es por la cual vamos a empezar a incursionar en YouTube, también para ver qué pasa y eso vuelve y juega, todo el tiempo en el canal digital es ensayo, error, análisis”. Una de las compañías explicó que “primero es fidelizar y ya ahí, como les decía, la pauta es para captar nuevos. Si hablamos de Medellín es fidelizar, pues, lo que les decía ahorita, porque aquí nos conocen, pero si me dices ‘nos vamos a ir para Bogotá’ pues qué vamos a fidelizar si no hay entonces, tiene que ser clientes nuevos”. Una de las empresas expresó una clara definición de objetivos: “nosotros tenemos varios objetivos en las redes, la una es la venta, la otra es el alcance, el otro es el *reach*. Digamos que nosotros siempre tenemos abiertos todos los objetivos porque nosotros, como yo le decía, tenemos cuatro tipos de consumidores, cierto, y a los cuatro tipos de consumidores les hablamos de una manera muy diferente”. De las empresas que respondieron que no tenían una estrategia o pautas dijeron: “actualmente no hacemos ningún pago, solo el año pasado [durante pandemia] la estrategia con los chefs, pero siempre ha sido orgánico”.

9.4 Información adicional de interés

Durante las entrevistas se encontraron datos que aunque no estaban en la guía de la entrevista, se consideran importantes para el desarrollo de la investigación.

Entre ellos, uno de los entrevistados mencionó: “considero que los *marketplace* son una forma más fácil de llegar a más gente, me gustaría crecer este canal”. En este caso es una empresa pequeña y ve de gran ayuda entrar a una plataforma de terceros para crecer las ventas.

Una de las empresas explicó acerca de hacer desarrollo propio de su sitio web o tercerizarlo: “antes tuvimos desarrollo propio y digamos que de alguna manera conozco también el proceso. El desarrollo propio tiene sus ventajas porque ahí podemos hacer literalmente lo que nos dé la gana, pero tiene sus restricciones porque al ser desarrollo propio no siempre se puede hacer lo que uno quiera [por conocimiento] y es muy costoso porque se requiere equipo *in house*, es muy difícil manejar esto por fuera de la casa, muy difícil, lo hicimos, lo ensayamos y no funcionó, nos metimos *in house*”.

También se recibieron comentarios sobre la dificultad de vender específicamente productos sostenibles en línea: “la empresa empezó digital, no era una tienda física, era una tienda digital, tú te metías y comprabas tus verduras digitales y ese era el reto, nadie te compra verduras digitales y menos orgánica porque entonces la gente está acostumbrada, ‘no las veo’, llegan feas porque la verdura orgánica es fea entonces era un reto”, lo cual aplica en los diferentes tipos de producto: “el reto más grande de uno que hace cosmética natural, primero capacitar al cliente y esa ha sido siempre creo que una de las tareas que he querido hacer a través de las redes”.

Los entrevistados coincidieron en que para vender este tipo de productos en línea, primero se debe capacitar o informar muy bien el cliente sobre los atributos del producto y sus beneficios, incluso en algunos casos acerca de cómo funciona.

10 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al igual que el resto del mundo, el comercio electrónico de Colombia tuvo cambios durante 2020 producto de la pandemia del COVID-19 y su respectiva cuarentena obligatoria, siendo el cuarto país de la región con mayores ventas después de Brasil, México y Argentina (Navarro, 2020). De acuerdo con la firma consultora Nielsen, la pandemia aceleró las ventas *online* en Colombia por lo menos en tres años (pasó de tener un peso en comercio electrónico de 2.7 % a 9.4 %, en solo tres meses) (BlackSip, 2020). Las entrevistas realizadas ponen en manifiesto estas afirmaciones; no obstante, si bien es cierto que la mayoría de los entrevistados manifestaron que producto de la pandemia debieron incursionar, mejorar o acelerar su estrategia digital, para una microempresa entrevistada la pandemia representó realizar un receso de su estrategia digital debido a la falta de recursos económicos.

Los entrevistados coinciden en que la mayor ventaja de las plataformas digitales es poder alcanzar a más personas y entre las desventajas se menciona la falta de contacto directo con el cliente y la necesidad constante de desarrollar capacidades digitales, tal como lo enuncian Herhausen *et al.* (2020), o en su defecto generar un gasto para que un tercero que tenga el conocimiento lo haga; sin embargo, no se mencionan las demás ventajas y desventajas enunciadas previamente por Chaffey (2015) y Niranjnamurthy *et al.* (2013). A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos para cada uno de los objetivos específicos del presente trabajo:

10.1 Planeación del comercio electrónico

Entendiendo que una de las ventajas del comercio electrónico, como lo afirman Niranjnamurthy *et al.* (2013), es la posibilidad de acceder a tiendas localizadas remotamente y que los bienes sean entregados de manera directa en casa, con la pandemia las empresas entrevistadas encontraron en las plataformas digitales una forma para que sus negocios subsistieran. De las compañías entrevistadas, tres de ellas podrían ser consideradas nativos digitales; es decir, son aquellas que desde su concepción fueron concebidas como empresas que

funcionarían 100 % en plataforma digital y dos cuyo principal canal de venta ha sido el canal físico. De las tres empresas nativas digitales, debido a la pandemia dos tuvieron que acelerar su estrategia digital y dar forma a un plan que tenían trazado para un mediano o largo plazos, en cuestión de meses. Estas desarrollan una estrategia digital anual, que luego es revisada semestral, mensual y semanalmente.

Por otro lado, de las dos compañías restantes, una de ellas tenía una estrategia digital planeada para ser implementada en el largo plazo, que requirió acelerarse para dar respuesta a la pandemia y, por tanto, en la actualidad cuenta con el diseño de una estrategia digital anual que también se revisa de forma periódica. Por su parte, la otra empresa durante la pandemia planeó una estrategia para fortalecer su presencia en redes sociales, pero ahora que las restricciones relacionadas con la pandemia son menos estrictas han retornado a su canal físico y no han dado continuidad a la estrategia digital ni a su planeación.

Según los tipos de comercio electrónico de venta descritos por Chaffey (2015), todas las empresas entrevistadas tienen comercio electrónico de tipo transaccional; es decir, su principal objetivo es vender, pero además proveen información a sus clientes. En dos de las que hemos denominado nativas digitales, incluso la venta en sí misma se hace a través de su plataforma digital, la cual es especializada en pagos electrónicos (ambas usan la pasarela de pagos PayU). Es importante resaltar también que estas dos empresas emplean tecnologías digitales para la gestión de todos sus procesos internos y que estos se encuentran interconectados. Asimismo, todo su proceso logístico está enfocado en atender la demanda del canal digital y es gestionado por personal propio, salvo las ventas que se hacen por medio de un intermediario como Rappi, que es una aplicación de venta y entrega, que tiene su propio personal.

La tercera empresa nativa digital solo ofrece a sus clientes la opción de pago por transferencia bancaria o contra entrega y no tiene tecnologías digitales para la gestión de sus procesos internos, esto debido a que por la pandemia tuvo un receso y en la actualidad se encuentra iniciando de nuevo.

Por otro lado, las dos empresas restantes derivan el proceso de la venta como tal a su canal físico, ofrecen a sus clientes la opción de pago contra entrega (efectivo o datáfono) o transferencia. En la actualidad una de estas ha retornado a sus ventas físicas dejando un poco de lado los canales digitales, con el propósito en el corto plazo de reactivarlos, mientras que la otra ha impulsado sus canales digitales y está fortaleciendo sus procesos internos, como por ejemplo con tecnologías digitales que le permitan la interrelación de todos ellos, para en un futuro tener un canal digital más robustecido y que posibilite realizar la venta a través de él.

De acuerdo con los diferentes modelos de negocio B2C, descritos por Kumar y Gagandeep Raheja (2012), todos los entrevistados son vendedores directos ya sea a través de sus sitios web o por medio de sus redes sociales, y tres de ellos además tienen intermediarios en línea. Dos de las empresas entrevistadas cuentan con un equipo de trabajo especializado que se encarga de la gestión de los canales digitales sumado al apoyo de un tercero externo a la compañía. Uno de los entrevistados deriva esta acción netamente en un tercero, siempre con su supervisión, mientras que en los dos restantes esta función recae en el dueño de la empresa.

Por lo anteriormente expuesto, se concluye que para las empresas entrevistadas es claro que las plataformas digitales requieren de una adecuada estrategia, planeación y gestión, con la finalidad de poder crear valor para sus clientes tal como lo describieron Chaffey (2015) y Somalo (2017).

10.2 Recursos y herramientas usadas para la implementación del comercio electrónico

La implementación de un sitio web puede dividirse en niveles, según lo propuesto por Chaffey y Ellis-Chadwick (2014). De acuerdo con los resultados de la presente investigación, dos de las empresas nativas digitales son nivel 5 y nivel 4, respectivamente, otra es nivel 3 y las dos restantes son nivel 2.

Conforme a las capacidades digitales más importantes referidas por Herhausen y *et al.* (2020) para los modelos de negocio B2C: canales, redes

sociales, tecnologías y relaciones digitales, en la presente investigación se encontró lo siguiente:

Las empresas entrevistadas tienen capacidades multicanal, sitio web propio y tres de ellas emplean intermediarios. Por su parte, cuatro de las compañías refieren que sus mayores ventas se dan por medio de canales físicos, y la restante no cuenta con este canal: las demás ventas las realizan por sitio web, WhatsApp, intermediarios y redes sociales.

Para aquellas empresas nativas digitales que emplean un intermediario, este es el canal que menos ventas representa, pero para la empresa que ha retornado a sus ventas físicas pospandemia, el intermediario es su segundo canal más importante. Y una de las denominadas como nativa digital, que tiene diferentes redes sociales, en definitiva deriva todas sus ventas al sitio web. Para dos de las que reciben pedidos por WhatsApp, este es el canal digital que más ventas recibe.

Todas las compañías hacen uso de las redes sociales, no obstante, solo una de las nativas digitales tiene segmentados sus clientes para conformar comunidades y según sus preferencias segmentar las comunicaciones. Todas las empresas tienen entre sus prioridades dar respuesta a los comentarios negativos de los clientes en los diferentes canales digitales y estas son tenidas en cuenta para acciones futuras; sin embargo, solo dos de ellas toman ventaja de los comentarios positivos para su planeación. Igualmente, todas las que formaron parte de la presente investigación cuentan con un canal posventa para atender a sus clientes.

En relación con las tecnologías digitales, dos de las compañías nativas digitales tiene la digitalización de sus procesos internos y de la gestión de las relaciones con los clientes desde el inicio de sus operaciones, mientras que una de las que tradicionalmente lo había hecho a través de canal físico, implementó esta digitalización recién en el presente año. Las otras dos no cuentan con esto.

De las empresas entrevistadas, dos tienen personal capacitado para ventas en redes sociales, pero, aun así, junto a una tercera empresa que no cuenta con

este personal, han decidido apoyarse en agencias especializadas en el manejo de canales digitales.

Respecto a las relaciones digitales, tres de las empresas realizan un análisis de los datos arrojados por sus sitios web y redes sociales, y con base en esta información reestructuran su estrategia o planean nuevas opciones. Las dos restantes no analizan la información brindada por los canales digitales.

10.3 Generación de demanda para el comercio electrónico

De las empresas entrevistadas, tres cuentan con estrategias para captar y fidelizar clientes, tal como lo indica Adigital (2012). Las estrategias más empleadas por ellas son pautas publicitarias, *ads* e influenciadores. Todos los entrevistados coinciden en que la categoría de productos que comercializan requiere un esfuerzo adicional que se puede definir como “educar” al consumidor en entender cómo se usa y qué es el producto. Las tres compañías que cuentan con estrategias de captación y fidelización coinciden además en que es un mercado creciente, lo cual evidencia que tienen un enfoque grande en captar nuevos clientes. Cuando hablan de fidelización, uno de los entrevistados mencionó la importancia de tener una relación muy cercana con el cliente de conocer sus preferencias y así fomentar esa familiaridad con la marca, mientras las demás basan sus estrategias de fidelización en un buen servicio posventa.

A continuación, se presenta un infográfico que resume los principales hallazgos del presente trabajo.

Figura 8

Resumen de los hallazgos de la investigación



Fuente: elaboración propia.

11 CONCLUSIONES

El crecimiento acelerado del uso de internet y las plataformas digitales, sumado a la crisis mundial generada por el COVID-19, ha repercutido en un acelerado crecimiento del comercio electrónico. Quizás algunos de estos cambios sean transitorios, pero es una realidad que gracias al ingreso de nuevos usuarios a la economía digital y la rápida digitalización que experimentaron muchas empresas que tradicionalmente no habían hecho uso de este canal transaccional, traerá consigo modificaciones permanentes que obligan a las mipymes a enfrentarse a una nueva normalidad en la que el canal digital es de vital importancia.

Existen dos tipos de empresas, aquellas que desde su concepción están pensadas para operar netamente en el mundo digital, a las que en este trabajo se han denominado *nativas digitales*, y aquellas que tradicionalmente han tenido un canal físico, llamadas *tradicionales*, y que ven en los canales digitales un aliado para hacer frente a las nuevas necesidades de los consumidores. No obstante, ambas tienen retos diferentes a la hora de enfrentar la misma realidad. Para las nativas digitales la digitalización está inmersa en su ADN y esto hace que desde sus inicios hayan adaptado todos sus procesos internos para que sean congruentes con lo que implica atender un canal digital; por su parte, las tradicionales se enfrentan al reto de la digitalización, en especial aquellas pequeñas y medianas que suelen caracterizarse por tener procesos internos manuales que en ocasiones no están interconectados.

Sin lugar a duda, el primer paso para lograr un comercio electrónico exitoso es poder garantizar que los procesos internos den respuesta a la misma velocidad que lo exige el mundo digital, y esto solo será posible con la adopción de las tecnologías digitales apropiadas que propicien la automatización y fomenten la tendencia a la omnicanalidad. Para esto las empresas de productos sostenibles del Valle de Aburrá en su mayoría entienden la importancia de tener una planeación estratégica de sus canales digitales, digitalizar y automatizar sus procesos internos,

y contar con un equipo de trabajo especializado y dedicado exclusivamente a los canales digitales. En el presente trabajo se encontró que la tercerización de la gestión de los diferentes canales digitales puede ser una solución factible, tanto para aquellas tradicionales que no cuentan con el conocimiento técnico, como para las nativas digitales que encuentran un apoyo para la planeación y ejecución de su estrategia. Quizá, y aunque no fue foco de estudio del presente trabajo, la razón de ser de esta tercerización represente un menor costo y recibir un servicio altamente especializado.

En cuanto a las ventas, para las empresas que también tienen una tienda física, la página web no representa el principal canal de venta. A pesar de que todas cuentan con una página web, aún muchas derivan el proceso de compra y venta a otros canales como la tienda física o a través de WhatsApp. Respecto a las formas de pago, las más importantes corresponden a transferencia o consignación, lo cual es congruente con las preferencias de compra de los colombianos y la baja bancarización. Aunque solo una minoría tiene una pasarela de pagos, lo que tal vez represente que el enfoque de las compañías no es automatizar la transacción de compraventa, algunas exponen que apuntan a esto para el futuro.

Como parte de las herramientas más usadas por las empresas de productos sostenibles del Valle de Aburrá, se destacan las redes sociales y son quizá las que permiten tener una aproximación más cercana al cliente, segmentarlo y generar contenidos de interés, lo que en el caso de la venta de productos sostenibles toma una posición fundamental en la educación del cliente hacia el producto. Sin embargo, se encontró que las compañías no generan espacios de grupos o comunidades que les facilite esta comunicación directa. Otra de las herramientas más usadas para personalizar el servicio al cliente es WhatsApp, pero las empresas tienen como reto poder optimizarlo y automatizarlo para permitir la escalabilidad de este. La mayoría invierten en publicidad en buscadores, redes sociales e influenciadores, con el objetivo principal de captar clientes nuevos, y para fidelizar; ven una ventaja en esto al poder segmentar el público al que se pueden dirigir y la posibilidad de llegar a más personas.

Las mipymes deben comprender que el comercio electrónico es mucho más que una página web o una red social, y que incluso si la empresa no cuenta con las capacidades y competencias digitales requeridas, contrariamente podría ser perjudicial; por ejemplo, impidiendo el crecimiento exponencial por los procesos manuales o reprocesos, o perjudicando la imagen de la empresa por comentarios negativos que se viralicen rápidamente en redes sociales.

12 REFERENCIAS

- Abebe, M. (2014). Electronic commerce adoption, entrepreneurial orientation and small- and medium-sized enterprise (SME) performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 100-116.
<https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0145>
- Alzahrani, J. (2019). The impact of e-commerce adoption on business strategy in Saudi Arabian small and medium enterprises (SMEs). *Review of Economics and Political Science*, 4(1), 73-88. <https://doi.org/10.1108/reps-10-2018-013>
- Ambientum. (2018). *El coste ambiental de la sociedad de consumo*.
<https://www.ambientum.com/ambientum/medio-natural/coste-ambiental-sociedad-consumo.asp>
- Angus, A. y Westbrook, G. (2021). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020. *Euromonitor Internacional*, 47.
<https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2020-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html>
- Área Metropolitana Valle de Aburrá. (2018, 28 de junio). *383 iniciativas empresariales le apuestan a la sostenibilidad*.
<https://www.metropol.gov.co/noticias/383-iniciativas-empresariales-le-apuestan-a-la-sostenibilidad>
- Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas [Acis]. (2020, octubre). *El e-commerce salva a las mipymes colombianas: 7 de cada 10 ventas se realizan en línea | Acis*. <https://acis.org.co/portal/content/noticiasdelsector/el-e-commerce-salva-las-mipymes-colombianas-7-de-cada-10-ventas-se-realizan-en-l%C3%ADnea>
- Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas [Acopi]. (s. f.). *Programa Desarrollo Económico Sostenible | Acopi Antioquia*.
<https://www.acopiantioquia.org/programa-desarrollo-sostenible>

- Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas [Acopi]. (2020). *Encuesta de Desempeño Empresarial 3.º Trimestre de 2020*. <https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/11/ENCUESTA-DE-DESEMPE%C3%91O-EMPRESARIAL-TERCER-TRIMESTRE-2020.pdf>
- Asociación Española de la Economía Digital [Adigital]. (2012). *Libro blanco del comercio electrónico. Guía práctica de comercio electrónico para pymes* (2.^a ed.). https://www.josemanuelarce.es/wp-content/uploads/2012/07/LibroBlancoComercioElectronico_2012.pdf
- Banco de la República. (2017). *Canasta familiar* | *Banrepcultural*. https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Canasta_familiar
- BlackSip. (2017). *Estructura e implementa un e-commerce rentable y eficiente para*. <https://content.blacksip.com/ebook-como-estructurar-e-implementar-un-e-commerce-para-retail>
- BlackSip. (2019). *BlackIndex: reporte del ecommerce en Colombia*. [https://content.blacksip.com/hubfs/EBOOK %20BLACKINDEX %20REPORTE %202019 %20ECOMMERCE %20COLOMBIA %20by %20BLACKSIP %20.pdf?utm_medium=email_hsenc=p2ANqtz-9LrcGHvwIIXqoIAd0vNTPIFmBLEuxhrtv2j6RpsdNvAZD1vk2hAq-aH6M8O0pAr81ForFF8K9cBBpbZ7OTgzoSDBLlmg_y_hsmi=852097](https://content.blacksip.com/hubfs/EBOOK%20BLACKINDEX%20REPORTE%202019%20ECOMMERCE%20COLOMBIA%20by%20BLACKSIP%20.pdf?utm_medium=email_hsenc=p2ANqtz-9LrcGHvwIIXqoIAd0vNTPIFmBLEuxhrtv2j6RpsdNvAZD1vk2hAq-aH6M8O0pAr81ForFF8K9cBBpbZ7OTgzoSDBLlmg_y_hsmi=852097)
- BlackSip. (2020). *Reporte de industria: el e-commerce en Colombia 2020*. <https://content.blacksip.com/ebook-reporte-de-industria-el-e-commerce-en-colombia-2020>
- Bowman, C. y Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00147>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico [CCCE]. (2020). *Informe comportamiento del ecommerce en Colombia durante 2020 y perspectivas para 2021*. <https://www.ccce.org.co/wp-content/uploads/2020/10/informe-comportamiento-y-perspectiva-e-commerce-2020-2021.pdf>

- Ceurvels, M. (2020). *Latin America Ecommerce 2020. Insider intelligence trends, forecasts y statistics*. <https://www.emarketer.com/content/latin-america-ecommerce-2020>
- Chaffey, D. (2015). *Digital business and e-commerce management* (6th ed.). Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=5931>
- Chaffey, D. y Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital. Estrategia, implementación y práctica*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=ypg=yed=>
- Colombia Fintech. (2020, 8 de septiembre). *El 62 % de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento*. <https://www.colombiafintech.co/novedades/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-a-financiamiento>
- Coppola, D. (2021). *E-commerce worldwide - Statistics y facts*. https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#dossierSummary__chapter4
- Dahbi, S. y Benmoussa, C. (2019). What Hinder SMEs from adopting E-commerce? A multiple case analysis. *Procedia Computer Science*, 158, 811-818. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.118>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [Dane]. (2019). *IPC. Productos por divisiones de gasto*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-actualizacion-metodologica-2019/ipc-grupos-de-gasto>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [Dane]. (2020). *Geoportal del Dane - Geovisor Directorio de Empresas 2020*. <https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/economia/directorio-estadistico-de-empresas/?lt=4.456007353293281ylg=-73.2781601239999yz=5>

- ebay. (2016). *Guía práctica de e-commerce para pymes, autónomos y emprendedores*. <https://n-economia.com/externo/1-internet-y-comercio-electronico/guia-practica-de-e-commerce-para-pymes-autonomos-y-emprendedores/>
- ecommerceDB. (2021). *eCommerce in Colombia 2020*. <https://www.statista.com/study/85338/ecommerce-in-colombia/>
- Gamarra, J. (2017). *Cómo conseguir financiamiento para pymes enfocadas en e-commerce en Colombia*. Blog Shopify. <https://www.shopify.com.co/blog/como-conseguir-financiamiento-para-pymes-enfocadas-en-e-commerce-en-colombia>
- Goetsch, K. (2014). *eCommerce in the cloud*. I. O'Reilly Media, Ed. <https://learning.oreilly.com/library/view/ecommerce-in-the/9781491946626/pt01.html>
- Golan, P. (2020). *El futuro del ecommerce: 5 hábitos de compra que cambió la pandemia*. Shopify. <https://www.shopify.com.co/blog/habitos-de-compra-pandemia>
- Haller, K., Lee, J. y Cheung, J. (2020). *Meet the 2020 consumers driving change*. <https://www.ibm.com/downloads/cas/EXK4XKX8>
- Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R. E. y Kleijnen, M. H. P. (2020). The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 90, 276-290. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.022>
- informIT. (2001). *Introduction to internet business*. Pearson. <https://www.informit.com/articles/article.aspx?p=165183yseqNum=3>
- Instituto Nacional de Contadores Públicos [INCP]. (2019, 27 de marzo). *¿A qué se enfrentan las pymes en 2019?* Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. <https://incp.org.co/se-enfrentan-las-pymes-2019/>
- Internet World Stats. (s. f.). *World internet users statistics and 2021 world population stats*. <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>

- Issa Fontalvo, S. (2013). El comercio electrónico como recurso de competitividad para las pymes de la Sierra Nevada de Santa Marta. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 5(17), 42-47.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=445>
- Janita, M. S. y Miranda, F. J. (2014). e-Mercados: un nuevo modelo de negocio electrónico. El caso del sector de la construcción. *Universia Business Review*, (42), 110-125. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43331051007>
- Kannan, P. K. y Li, H. "Alice." (2017). Digital marketing: a framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45.
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Kemp, S. (2021a). *Digital 2021: Global Overview Report*. DataReportal - Global Digital Insights. <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>
- Kemp, S. (2021b). *Digital in Colombia. All the statistics you need in 2021 - DataReportal - Global Digital Insights*. <https://datareportal.com/reports/digital-2021-colombia>
- Kumar, V. y Gagandeep Raheja, E. (2012). Business to Business (B2B) and Business to Customer (B2C) management. *International Journal of Computers y Technology*, 3(3), 447-451.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.299.8382yrep=rep1ytype=pdf>
- Lepak, D. P., Smith, K. G. y Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23464011>
- Londoño, A. P., Restrepo, D. M., Álvarez, H. y Ospina, O. M. (2020). *Desempeño de la economía de Antioquia 2020*.

- López-Catalán, B., San Martín, S. y Jiménez, N. (2017). El éxito del Comercio Móvil B2C: factores de adopción y propuestas de valor de las empresas. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 26. <https://doi.org/10.5209/cese.54159>
- Marchand, D. A., Kettinger, W. J. y Rollins, J. D. (2002). *Information orientation: the link to business performance*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199252213.001.0001>
- Megassini, M. P. (2014). *La importancia de la Logística en el e-Commerce*. Trabajo de grado, Instituto Universitario Aeronáutico, Argentina. https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/557/1/%22La%20importancia%20de%20la%20Log%C3%ADstica%20en%20el%20e-Commerce_.pdf
- Meier, A. y Stormer, H. (2009). *eBusiness y eCommerce. Managing the digital value chain*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-89328-8>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2014). *“Programa Regional de Negocios Verdes”. Región Central*. https://www.minambiente.gov.co/images/NegociosVerdesysostenible/pdf/programas_negocios_verdes/ProgramaRegionalNegociosVerdesCentral.pdf
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2017). *Portafolio de bienes y servicios de negocios verdes 2017*. <https://www.minambiente.gov.co/images/portafolio/2018/Version%20Web/PORTAFOLIO%20NEGOCIOS%20VERDES%202017.pdf>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2020). *Lista de negocios verdes y sostenibles | Datos Abiertos Colombia*. <https://www.datos.gov.co/Ambiente-y-Desarrollo-Sostenible/Lista-de-Negocios-Verdes-y-Sostenibles/rggv-qcwf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Mincit]. (2019a, 3 de abril). *Gobierno presenta su apuesta por el comercio electrónico con las plataformas ‘Compra lo Nuestro’ y ‘Colombia a un Clic.’* <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-presenta-su-apuesta-por-el-comercio-elect>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Mincit]. (2019b, 6 de junio). *Gobierno expide nueva clasificación de empresas a partir de sus ingresos* | MINCIT - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones [Mintic]. (2019).

Medición de indicadores - Tendencia de la oferta de bienes y servicios en línea. https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-102717_recurso_1.pdf

Ministerio del Trabajo. (2019, 26 de septiembre). *“Mipymes representan más de 90 % del sector productivo nacional y generan el 80 % del empleo en Colombia”: ministra Alicia Arango*.

<https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>

Navarro, J. G. (2020). *COVID-19: e-commerce revenue growth Latin America*.

<https://www.statista.com/statistics/1116604/change-e-commerce-revenue-coronavirus-latin-america/>

Nemat, R. (2011). Taking a look at different types of e-commerce. *World Applied Programming*, 1(2), 100-104.

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.684.6401yrep=rep1ytype=pdf>

Niranjanamurthy, M., Kavyashree, N., Jagannath, Mr S. y Dharmendra, C. (2013).

Analysis of E-Commerce and M-Commerce: advantages, limitations and security issues. *International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering*, 2(6), 2360-2370.

<https://www.ijarcce.com/upload/2013/june/7-Niranjanamurthy->

Analysis %20of %20E-Commerce %20and %20M-Commerce %20Advantages.pdf

- Observatorio eCommerce. (2019). *Medición de indicadores de consumo del Observatorio eCommerce*. <https://www.observatorioecommerce.com.co/wp-content/uploads/2019/03/estudio-consumo-ecommerce-colombia-observatorio-2019.pdf>
- Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2013). *El comercio electrónico en los países en desarrollo. Oportunidades y retos para las pequeñas y medianas empresas*. https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/ecom_brochure_s.pdf
- Páramo, E. (2017). *E-commerce*. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1498/E-commerce.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Porter, M. E. (2001). *Strategy and the internet*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet?>
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA]. (2020). *Urgen nuevas reglas comerciales para proteger el planeta*. <https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/urgente-nuevas-reglas-comerciales-para-proteger-el-planeta>
- Quisenberry, W. L. (2012). Contemporary sustainability strategies: how corporate responsibility can lead to financial profit and competitive advantages. *Review of Management Innovation y Creativity*, 15, 43-49. [http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2c4ed698-227b-46f8-8f4e-9dd4bedc3f91 %40sdc-v-sessmgr02](http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2c4ed698-227b-46f8-8f4e-9dd4bedc3f91%40sdc-v-sessmgr02)
- Rodríguez, M. A., Ricart, J. E. y Sánchez, P. (2002). Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable view of the firm. *Creativity and Innovation Management*, 11(3), 135-146. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00246>
- S Ly, B. y Vroom, G. (2012). Sustaining competitive advantage. *Harvard Business Review*. <https://store.hbr.org/product/sustaining-competitive-advantage/IES462>

- Saavedra, M. L. y Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las mipymes en Latinoamérica: un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 11(17), 122-134. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25711784011>
- Sanabria Díaz, V. L., Torres Ramírez, L. A. y López Posada, L. M. (2016). Comercio electrónico y nivel de ventas en las mipymes del sector comercio, industria y servicios de Ibagué. *Revista EAN*, (80), 132-154. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20645903010/html/index.html>
- Somalo, I. (2017). *El comercio electrónico: una guía completa para gestionar la venta online*. ESIC.
- Statista. (2021). *eCommerce report 2021*. <https://www.statista.com/study/42335/ecommerce-report/>
- Striedinger Meléndez, M. P. (2019). El marketing digital transforma la gestión de pymes en Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2652>
- TechTarget Contributor. (2019). *m-commerce (mobile commerce)*. <https://searchmobilecomputing.techtarget.com/definition/m-commerce>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N. y Haenlein, M. (2021). Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- White, G. y Chaffey, D. (2010). *Business Information Management: improving performance using information systems* (2nd edition). Pearson Education.

13 ANEXOS

Anexo 1. Directorio Estadístico de Empresas del Dane

Anexo 2. Listado de negocios verdes de Antioquia