

Comercio Electrónico como Estrategia de Crecimiento para la Cooperativa  
de hospitales de Antioquia-COHAN

Eduardo Arias

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Asesor

Héctor Darío Betancur

Universidad de Medellín

2020

Contenido

Resumen .....	5
Introducción .....	7
Planteamiento del Problema .....	10
Objetivos .....	16
Justificación .....	16
Método de Investigación .....	18
Marco Referencial .....	21
Marco Teórico .....	21
Antecedentes .....	21
Marco Conceptual .....	31
Marco Legal .....	36
Marco Contextual .....	46
Hallazgos y Resultados .....	49
Teorías, modalidades y tendencias del comercio electrónico .....	49
Necesidades comerciales de La Cooperativa de Hospitales de Antioquia (COHAN) .....	64
Estrategia propuesta, basada en el tipo de comercio electrónico B2B para el área comercial de la Cooperativa de Hospitales de Antioquia (COHAN) .....	78
Discusión .....	93
Conclusiones .....	96
Bibliografía .....	100

### Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Porcentaje de clientes y ventas al mes en COHAN según departamentos de Colombia, año 2018</i> .....	11
Tabla 2. <i>Porcentaje de Participación de COHAN por regiones, año 2017 y 2018</i> .....	13
Tabla 3. <i>Distribución de los asociados según clasificación y tienen a COHAN como proveedor</i> .....	13
Tabla 4. <i>Distribución de los productos según porcentaje de venta y de margen</i> .....	14
Tabla 5. <i>Normas jurídicas colombianas más relevantes al comercio electrónico</i> .....	38
Tabla 6. <i>Resumen de la legislación sobre Cooperativas</i> .....	45
Tabla 7. <i>Teorías de la Oferta y la Demanda vía online</i> .....	50
Tabla 8. <i>Momentos históricos Comercio Electrónico</i> .....	53
Tabla 9. <i>Ventajas y desventajas del comercio electrónico</i> .....	57
Tabla 10. <i>Matriz DOFA, área comercial COHAN, año 2018</i> .....	74
Tabla 11. <i>Matriz de riesgo, área comercial COHAN</i> .....	76
Tabla 12. <i>Beneficios y oportunidades de COHAN a través del comercio electrónico B2B según el análisis de la matriz DOFA</i> .....	90
Tabla 13. <i>Beneficios y oportunidades de COHAN a través del comercio electrónico B2B según los riesgos analizados</i> .....	92

### Lista de Gráficos

<i>Gráfico 1. Distribución porcentual de los inventarios COHAN según la clasificación de productivos e improductivos, periodo del 2016 al 2018</i> .....	12
<i>Gráfico 2. Búsqueda bibliográfica según bases de datos, periodo 2015 al 2020</i> .....	19

**Lista de Figuras**

<i>Figura 1.</i> Teoría del Comportamiento Planificado .....	51
<i>Figura 2.</i> Modelo de Aceptación de la Tecnología .....	52
<i>Figura 3.</i> Modalidades del comercio electrónico.....	59
<i>Figura 4.</i> Modelos B2B entre comprador y vendedor .....	61
<i>Figura 5.</i> Proceso del área comercial.....	65
<i>Figura 6.</i> Apertura de clientes nuevos.....	66
<i>Figura 7.</i> Oferta y cotización de productos .....	67
<i>Figura 8.</i> Pedidos y órdenes de compra .....	68
<i>Figura 9.</i> Seguimiento a despachos .....	70
<i>Figura 10.</i> Visitas de promoción y seguimiento a clientes.....	71
<i>Figura 11.</i> Evaluación y valoración del servicio post venta.....	72
<i>Figura 12.</i> Estructura del área comercial .....	73
<i>Figura 13.</i> Estrategia comercial basada en la modalidad de negocio empresa a empresa .....	80

## Resumen

En el contexto de la globalización, la tecnología y la innovación, el comercio electrónico ha surgido como un nuevo factor de crecimiento que ha impulsado la economía mundial en las últimas décadas, su alcance ha permitido en pocos pasos establecer relaciones de negocios entre personas, empresas o gobiernos en cualquier lugar del mundo y su escalabilidad lo hace al alcance de todo tipo de empresas, constituyéndose como una poderosa estrategia para quienes aspiran al crecimiento en sus ventas, acceso a nuevos mercados y supervivencia en un mundo cada vez más competido en todos los sectores. A partir del análisis de la situación actual del área comercial de la cooperativa COHAN mediante la revisión de documentación, realización de la herramienta DOFA, del análisis de riesgo, y de la revisión teórica del comercio electrónico, se identifica que para COHAN el tipo de comercio electrónico empresa a empresa B2B le ofrece una ventaja competitiva e innovadora a nivel comercial para ofertar sus productos y/o servicios, sin limitaciones geográficas, y para vender en un mercado más amplio, regional, nacional y mundial. Se plantean al respecto, considerando la dirección estratégica, los elementos de capacidades, disponibilidad, herramientas de información para el desarrollo de esta modalidad en la empresa, describiendo los requerimientos tecnológicos y sus alcances en cada uno de ellos, al igual que los beneficios y oportunidades que representa la estrategia. La presente investigación se realiza con un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo, y el tipo de estudio es de caso, que para este proyecto es la Cooperativa de Hospitales de Antioquia (COHAN).

*Palabras clave:* Comercio electrónico, Modelo Empresa a Empresa (B2B), Cooperativa Sector Salud

### **Abstract**

In the context of globalization, technology and innovation, electronic commerce has emerged as a new growth factor that has driven the world economy in recent decades, its scope has allowed in few steps to establish business relationships between people, companies or governments anywhere in the world and its scalability makes it available to all types of companies, constituting itself as a powerful strategy for those who aspire to growth in sales, access to new markets and survival in a world increasingly competitive in all sectors. From the analysis of the current situation of the commercial area of the COHAN cooperative through the review of documentation, the DOFA tool, the risk analysis, and the theoretical review of electronic commerce, it is identified that for COHAN the type of trade Business-to-business electronic B2B offers you a competitive and innovative commercial advantage to offer your products and / or services, without geographical limitations, and to sell in a broader, regional, national and global market. They are raised in this regard, considering the strategic direction, the elements of capabilities, availability, information tools for the development of this modality in the company, describing the technological requirements and their scope in each of them, as well as the benefits and opportunities which represents the strategy. This research is carried out with a qualitative approach, with a descriptive scope, and the type of study is case, which for this project is the Cooperativa de Hospitales de Antioquia (COHAN).

*Keywords:* Electronic commerce, Business to Business Model (B2B), Health Sector Cooperative

## Introducción

La globalización ha contribuido con una mayor competencia y una mayor presión por la supervivencia de las empresas de toda índole, lo que plantea la necesidad de adoptar nuevas estrategias dirigidas a conseguir mejor competitividad, y así lograr un crecimiento o expansión aprovechando las nuevas tecnologías que propician nuevos desarrollos en los actuales canales de comercialización y formas diferentes de hacer los negocios, apertura a nuevas geografías, presencia en mercados donde solo se ha llegado con presencia física (Rodríguez, 2017).

La sociedad de la información y la comunicación dinamizada por el paradigma científico tecnológico, funda la denominada cuarta revolución industrial; en este nuevo entorno, se van a desarrollar campos como la industria 4.0, la logística 4.0, las ciudades y redes inteligentes, el Internet de las Cosas (IoT), el comercio electrónico global, el Big Data y la ciberseguridad. Para poder afrontar este entorno, las empresas deben transformarse y ser capaces de adaptarse hacia ese nuevo mundo digital (Mahou & Díaz, 2017). El auge de toda esta infraestructura tecnológica, supone sin duda, una gran oportunidad para aumentar la productividad de las empresas, abaratar los costes de producción, y aumentar el poder adquisitivo, la variedad y la calidad de los bienes y servicios al alcance de los consumidores (González, 2017).

Sumado a la cuarta revolución industrial está la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC), que en su dimensión económica ha tenido notable incidencia sobre: el comercio internacional con la creciente interconexión entre los diferentes mercados, los cambios en los procesos de producción, distribución, consumo, el obtener exenciones arancelarias, el papel que desempeñan las nuevas tecnologías, el desarrollo y la ampliación del comercio electrónico en el mercado mundial (Hidalgo, 2018; Barreto, 2016). Ofrece grandes posibilidades para las empresas, las cuales deben innovar, adquirir nueva tecnológica y alcanzar el nivel exigido para la participación comercial en el exterior con productos a costos competitivos. Las empresas deben ser apoyadas con políticas que fortalezcan su crecimiento,

además de mejorar la infraestructura vial, brindar subsidios, posibilitando oportunidades tanto para los grandes, medianos y pequeños empresarios participantes, con el fin de que el TLC no se convierta en un generador de grandes dificultades para las mismas (Salazar, 2014).

Tanto el desarrollo tecnológico, como la inclusión de los diversos TLC, obliga a las organizaciones privadas y cooperativas a recorrer este nuevo camino con actitudes y habilidades diferentes que permitan el verdadero desarrollo de capacidades administrativas y productivas suficientemente competitivas para apropiarse del entorno local e incursionar en nichos comerciales externos, a través de la creación de valores agregados que se adapten a las necesidades y expectativas que indican las nuevas tendencias globales del mercado (Rueda M. A. & Rueda J. F., 2016).

Las cooperativas, esencialmente empresas de carácter social, regidas por una serie de principios solidarios, no deben ser ajenas a la globalización y a los procesos de innovación que ofrecen las nuevas tecnologías de la información para una producción más eficiente, bien porque ésta sea de mayor calidad o bien por la obtención de menores costos comparados con las demás empresas (Carmona, 2015). Por lo que las cooperativas deben abordar este reto, con un carácter de oportunidad para posicionarse frente a amplios sectores económicos y sociales que son afectados por el reacomodamiento del mercado, sin que su nivel de desarrollo, el tamaño de los activos, la ubicación geográfica o la actividad productora de bienes o prestadora de servicios los limite (Rodríguez, 2017). En este proceso de transición y de globalización, se observa cómo las Cooperativas en Colombia tuvieron una reducción, pasando de aproximadamente 570 organizaciones constituidas anualmente en el periodo 1997-2003, 400 en el periodo 2004-2010, a 90 en el periodo 2011-2014; de aproximadamente 6.000 Cooperativas constituidas en el 2010, para el 2014 ya eran 4.000 (Sánchez, 2016). En el año 2017, Colombia tenía registradas 3.666 cooperativas (Varón, Rodríguez & Buitrago, 2019).

La Cooperativa de Hospitales de Antioquia (COHAN), no es ajena a las exigencias y posibilidades que trae el contexto de globalización, los actuales canales de comercialización, la



cuarta revolución, y los cambios por el TLC; más aún cuando para el año 2018, no ha logrado obtener una presencia mayor a nivel nacional y no ha alcanzado un crecimiento en ventas de acuerdo con la proyección establecida, además de la posibilidad de pérdida de clientes por el incumplimiento en la entrega de los productos solicitados y en las fechas de entrega de estos. Por lo tanto, este trabajo se centra, desde el contexto de desarrollo global y tecnológico, en la elaboración de una estrategia de comercialización, que se basó en la modalidad de comercio electrónico de empresa a empresa (B2B) para COHAN, atendiendo a la importancia de que las cooperativas implementen estrategias como el comercio electrónico para poder sobrevivir en el mercado globalizado e impulsar su crecimiento.

La metodología planteada se basa en investigación de enfoque cuantitativo descriptivo, cuyo tipo de estudio es el de caso.

El comercio electrónico permite utilizar la tecnología como un medio para obtener ventajas importantes sobre la competencia, posibilita replantear los objetivos en la empresa con un claro direccionamiento estratégico, facilitando crear nuevos productos y mercados, nuevos canales de distribución, reducir el coste de las actividades empresariales y favorecer la apertura de nuevos mercados, fundamental para el avance en la globalización. La evolución del comercio electrónico en el mundo ha dado lugar a la implementación de estrategias que bien planteadas y formuladas presentan resultados positivos y a su vez coadyuva a canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización basada en sus capacidades internas, anticipando los cambios en el entorno, los movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (Mora, Franco, Yuquilema, González & Suárez, 2018).

Con la estrategia basada en el comercio electrónico B2B, propuesta en esta investigación para COHAN, se pretende que esta pueda transformar su gestión empresarial, tenga la oportunidad de expandir su número de clientes, le brinde el potencial para convertirse en una empresa que represente una fuente de crecimiento económico, y pueda hacer del comercio electrónico una herramienta de generación de valor.

En esta dirección, la presente investigación se lleva a cabo a partir de tres momentos. En el primer momento Se realiza una búsqueda bibliográfica para identificar teorías, modalidades y tendencias del comercio electrónico que permitan hacerse a la mejor alternativa en cuanto comercio electrónico se refiere. En un segundo momento, se establecen las necesidades y características comerciales de COHAN, por medio de un análisis DOFA, de análisis de riesgos área comercial con el Sistema Integrado de Gestión y Control (SIGEC). En el tercer y último momento, a partir del comercio electrónico y de la emergencia de las necesidades de COHAN, se determina una estrategia basada en la modalidad de comercio electrónico B2B para La Cooperativa de Hospitales de Antioquia.

### **Planteamiento del Problema**

En el entorno actual, las cooperativas a pesar de ser en esencia organizaciones sin ánimo de lucro, deben defender una posición competitiva en el mercado, su condición de conformación de capital no la exime de ejecutar acciones estratégicas que les permita crecer y obtener indicadores de desempeño óptimos con los cuales pueda sostenerse en el tiempo. Como una empresa, las cooperativas deben determinar estrategias para la obtención de ventajas competitivas basadas en la apuesta por sus colaboradores, la modernización de la gestión, la calidad y la productividad, la innovación y la internacionalización (Amat & Perramon, 2011). Aproximadamente el 70% de las empresas aún no se convencen de que el comercio electrónico es una realidad estratégica para sobrevivir en este nuevo mundo globalizado (Centro Nacional de Consultoría – CNC, 2019). Las empresas tienen que adecuarse al cambio hacia el comercio electrónico, para impulsar su propio crecimiento económico.

La empresa COHAN hace parte de las empresas que no han implementado el comercio electrónico, y con las exigencias que trae el contexto de globalización y los cambios por el TLC, se enfrenta a mayores dificultades. Para el año 2018 a COHAN la conforma 131 asociados, su

objetivo es la comercialización de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y equipo biomédico. COHAN se ha enfrentado a indicadores de resultado que muestran el no cumplimiento en las metas planteadas de obtener una presencia mayor a nivel nacional y de alcanzar un crecimiento en ventas de acuerdo con la proyección establecida (ver Tabla 1).

Tabla 1.

*Porcentaje de clientes y ventas al mes en COHAN según departamentos de Colombia, año 2018*

<b>Departamento</b>	<b>Cantidad de Clientes</b>	<b>Venta Mes</b>
Antioquia	93,8%	91,7%
Bogotá	3,6%	6,2%
Tolima	0,4%	0,7%
Santander	0,4%	0,4%
Córdoba	0,4%	0,4%
Boyacá	0,4%	0,4%
Magdalena	0,4%	0,1%
Norte de Santander	0,4%	0,1%
Meta	0,4%	0,0%

*Fuente:* Elaboración propia

Adicional al no cumplimiento de las metas, COHAN se enfrenta a la posibilidad de pérdida de clientes, dado que no posee un sistema de información en línea que utilice el registro histórico del inventario, lo que dificulta el seguimiento y corrección del servicio prestado al cliente, y que conlleva a presentar despachos incompletos e inoportunos (faltantes en las entregas, no cumplimientos de los tiempos de entrega), aumento de los costos de administración logística, así como el crecimiento de los inventarios clasificados como improductivos, los cuales han llegado a un 13.57% (ver Gráfica 1).

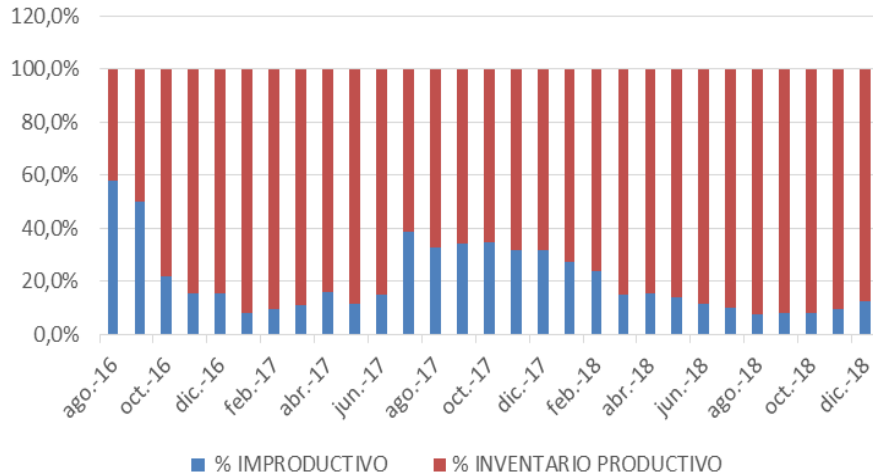


Gráfico 1. Distribución porcentual de los inventarios COHAN según la clasificación de productivos e improductivos, periodo del 2016 al 2018

Fuente: Elaboración propia

En el manejo de los inventarios improductivos, se busca que generen la menor pérdida posible, teniendo como conclusión que son llevados a disposición final (destrucción), bien sea porque los proveedores los reciben (con o sin reconocimiento del algún porcentaje del costo), o porque COHAN asume el gasto logístico de su destrucción, lo que contribuye a un deterioro en los costos. Otra consecuencia de esta problemática en COHAN es el bajo crecimiento de pedidos, y el estancamiento en el mercado, que se evidencia en el porcentaje del presupuesto de compras frente a las compras reales de cada uno de los clientes. Siendo este indicador cada vez menor pese a una participación de la organización según región con tendencia al crecimiento del 25% en el 2018 (ver Tabla 2).

Tabla 2.

*Porcentaje de Participación de COHAN por regiones, año 2017 y 2018*

Región	Participación COHAN	
	2017	2018
Área Metropolitana	9%	15%
Oriente	27%	45%
Suroeste	32%	50%
Urabá	36%	60%
Occidente	42%	44%
Nordeste	29%	44%
Bajo Cauca	19%	15%
Norte	50%	74%
Magdalena Medio	23%	55%
<b>Total General</b>	<b>17%</b>	<b>25%</b>

*Fuente:* Elaboración propia

En relación con sus clientes internos, el 51% de los asociados de COHAN, a pesar de que tienen condiciones comerciales preferenciales en las compras de la cooperativa (precios más bajos, mayor número de días de cartera, descuentos comerciales altos, actividades de capacitación, apoyo en actividades de bienestar social), en el 2018, compra en la cooperativa menos del 70% de su presupuesto, y no tiene a COHAN como su proveedor principal, como su mercado natural (Tabla 3).

Tabla 3.

*Distribución de los asociados según clasificación y tienen a COHAN como proveedor*

Clasificación Asociado*	Asociados	
	Número	Porcentaje
A	63	49%
B	18	14%
C	48	37%
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia

*Nota:* \*La clasificación del asociado se distribuye así: Tipo A más del 70% de su presupuesto lo compra a COHAN; Tipo B entre el 50% y el 70% de su presupuesto lo compra a COHAN y Tipo C menos del 50% de su presupuesto lo compra a COHAN

Otro elemento a considerar en el comercio de COHAN, se relaciona con sus productos y ventas. Al clasificar los productos según su rentabilidad y su volumen de ventas (clasificación de la matriz del Boston Consulting Group) en: estrella, interrogante, perro y vaca lechera, en el año 2017, se observa que solo el 5% de los productos son Estrella, tienen una rentabilidad promedio del 31% y aportan el 22% de las ventas. El porcentaje de margen de todos los productos en COHAN es del 26%. El conjunto de los productos estrella y vacas lechera como los mejores en el escenario por rentabilidad y volumen de ventas, son solamente el 8% de los productos y en conjunto aportan el 34% de las ventas, por lo que existe un problema con respecto al precio y al mercado hacia los cuales están direccionados los demás productos clasificados como interrogante y perro, dado que estos representan más del 50% tanto en el número de productos como en el volumen de ventas, con una rentabilidad inferior al 17%. (Tabla 4).

Tabla 4.

*Distribución de los productos según porcentaje de venta y de margen*

Tipo de Producto	Total Producto		Regulación		Porcentaje Venta	Porcentaje Margen
	Número	Porcentaje	Si	No		
Generan Liquidez (Estrella)	175	5%	20	155	22%	31%
No se conoce su evolución (Interrogante)	1536	46%	136	1400	30%	28%
Generan poca Liquidez (Perro)	1514	46%	353	1161	35%	11%
Generadores de Caja (Vaca Lechera)	85	3%	11	74	12%	12%
	3310		520	2790		26%

*Fuente:* Elaboración propia según matriz de Boston Consulting Group (Henderson, 1970)

Cabe resaltar que la gestión comercial de COHAN, está determinada por la necesidad de sus clientes y no por una estrategia de búsqueda de los negocios hacia el mercado, o sea una estrategia de crecimiento (COHAN-Informe de gestión, 2018).

Considerando dicha estrategia, y las dificultades anteriormente mencionadas de la cooperativa, el comercio electrónico le posibilita replantear los objetivos en la empresa con un claro direccionamiento estratégico, facilitando crear nuevos productos y mercados, nuevos canales de distribución, reducir el coste de las actividades empresariales, favorecer la apertura de nuevos mercados, ventas en línea, facilidad en las transacciones y el envío de los productos al consumidor final (Mora, Franco, Yuquilema, González & Suárez, 2018), y un mejor seguimiento y control.

El comercio electrónico, le facilita a COHAN la búsqueda de nuevos proveedores y clientes, con la posibilidad de mejorar la relación con estos (Martínez, 2012). Es una herramienta que permite aumentar y mejorar el contacto con los usuarios y proveedores, da la posibilidad de conectarse virtualmente con las fábricas y distribuidores (Rodríguez, 2017), dando una mayor presencia en lugares que por su lejanía se dificultaría mucho o no sería posible brindarle los servicios.

La adopción del comercio electrónico como estrategia, beneficia a COHAN en la medida que contribuye con la reducción de los costos de transacción y el incremento de la velocidad y eficiencia de los procesos y las operaciones organizacionales, y permite una mejor comunicación e interacción con clientes, socios y proveedores, proporcionando información sobre los productos, brindando servicios en línea que mejoran la calidad de atención a clientes, ofreciendo la posibilidad de compra en línea, mejorando el desempeño organizacional, favoreciendo la apertura de nuevos productos, nuevos mercados y contribuyendo a crear valor para los clientes (Perdigón, Viltres & Madrigal, 2018; Jones, Motta & Alderete, 2015).

Teniendo en cuenta la problemática descrita de COHAN y los beneficios del comercio electrónico, se pretende con este estudio responder a la pregunta de investigación: ¿Qué estrategia basada en la modalidad de negocios de empresa a empresa (B2B) le brinda ventajas competitivas a La Cooperativa de Hospitales de Antioquia (COHAN)?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer una estrategia basada en la modalidad de comercio electrónico de empresa a empresa (B2B) que pueda ser gestionada y le brinde ventajas competitivas a La Cooperativa de Hospitales de Antioquia -COHAN

### **Objetivos específicos**

Para lograr dar solución con una estrategia basada en el comercio electrónico para COHAN, se llevó a cabo el desarrollo de los siguientes objetivos específicos:

Identificar teorías, modalidades y tendencias de comercio electrónico y su aporte como elemento de innovación en el crecimiento de las Cooperativas del sector salud

Caracterizar las necesidades comerciales de La Cooperativa de Hospitales de Antioquia (COHAN) que afectan el desarrollo y cumplimiento de la Mega

Plantear las ventajas y oportunidades estratégicas que el comercio electrónico de empresa a empresa (B2B) permite de acuerdo con los riesgos y dificultades actuales del área comercial de la Cooperativa de Hospitales de Antioquia (COHAN)

## **Justificación**

Este estudio, dentro de la Línea de Investigación en Gestión Organizacional de la Universidad, contribuye al fortalecimiento empresarial que da la transferencia de conocimientos, la adopción de los elementos del pensamiento administrativo para el mejoramiento de las organizaciones, principalmente de Cooperativas, que pueden ver en COHAN, una organización afín a sus problemáticas y necesidades.

A través de la elaboración de una estrategia para el área comercial que tiene como base el comercio electrónico B2B, se contribuye no sólo con el acercamiento del conocimiento a una empresa para su crecimiento económico, sino además con la socialización de una ruta de



desarrollo comercial ante el contexto económico y tecnológico actual que demanda nuevas maneras de relacionarse y competir en el mercado, ya que tanto el desarrollo tecnológico, como la inclusión de los diversos TLC, exige que las organizaciones privadas y cooperativas innoven y adquieran capacidades administrativas y productivas competitivas que les permitan apropiarse del entorno local e incursionar comercialmente a nivel internacional (Rueda M. A. & Rueda J. F., 2016).

Igualmente, la identificación de estudios previos nacionales e internacionales sobre este campo, que hace parte de uno de los objetivos de esta investigación, orientarán adecuada y pertinentemente la elaboración de la propuesta para COHAN, y brindarán información relevante sobre las teorías y modalidades del comercio electrónico que pueden implementarse por las cooperativas, que constituyen el 95% del aparato productivo en los países en desarrollo (Villa, Ruiz, Valencia & Picón, 2018), y que no son ajenas al contexto de la globalización y a los procesos de innovación que ofrecen las nuevas tecnologías de la información para una producción más eficiente (Carmona, 2015).

Este estudio es de gran relevancia e importancia para que las Cooperativas, en especial del sector salud, conozcan las ventajas competitivas del comercio electrónico B2B, y será un gran aporte para la Cooperativa de Hospitales de Antioquia (COHAN) en su gestión, favoreciéndose de los beneficios que trae la modalidad de negocios B2B. Dado que en el entorno actual, las cooperativas a pesar de ser en esencia organizaciones sin ánimo de lucro, deben defender una posición competitiva en el mercado y ejecutar acciones estratégicas que les permita crecer y obtener indicadores de desempeño óptimos con los cuales pueda sostenerse en el tiempo.

Además las cooperativas contribuyen a nivel nacional a la generación de empleo y riqueza, al bienestar social, de sus asociados y colaboradores, por lo que se requiere que tengan un alto desempeño en su ámbito de acción, lo que se lograría al determinar una

estrategia basada en la modalidad de negocio B2B, con la obtención de ventajas competitivas como la innovación, la modernización de la gestión, la calidad, mejor la productividad, y la internacionalización (Amat & Perramon, 2011).

### **Método de Investigación**

La presente investigación se realiza con un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo, y el tipo de estudio es de caso, que para este proyecto es la empresa COHAN. Con un diseño descriptivo, con el fin de conocer a profundidad el contexto, las características de forma amplia y detallada de la problemática de COHAN, este método de caso, permite responder al cómo y al porqué, el comprender la naturaleza y complejidad de los procesos, lo que posibilita plantear una estrategia basada en el comercio electrónico B2B para COHAN. El tipo de estudio de caso es útil para asesorar y desarrollar procesos de intervención en organizaciones, elaborar recomendaciones, estrategias o lineamientos de acción a seguir (Jiménez, 2012; Monje, 2011).

El desarrollo de este trabajo se dividió en tres etapas, la recopilación de información en publicaciones científicas, Diagnóstico COHAN por medio de un análisis DOFA, un análisis de riesgos área comercial con SIGEC, y el planteamiento de la estrategia basada en el comercio electrónico B2B.

#### **Primera etapa**

En esta etapa, se realiza una recopilación de la información en las publicaciones de carácter científico, encontradas en la búsqueda bibliográfica en las bases de datos como Google Scholer, DialNet, Scielo, Ebsco Host, Web of Science, DOAJ, Cambridge Journals Online, Emerald y Scopus (gráfico 2), en el periodo 2015 al 2020. La búsqueda en estas bases de datos se hizo mediante la clave: Comercio electrónico, Comercio electrónico en salud, Comercio electrónico en Cooperativas área de la salud, Comercio electrónico en Cooperativas Colombianas y Comercio electrónico empresa a empresa (B2B), tanto en español como en

inglés. Se creó una matriz en Excel como instrumento para el registro de las bibliografías seleccionadas, entre artículos de revista, trabajos de investigación, libros, trabajos de grado, trabajos de pregrado y posgrado e informes. Posteriormente se revisaron los resúmenes de estos documentos para identificar los que fueran pertinentes para el tema de la investigación. Luego se hizo una lectura completa de cada documento, con el fin de identificar los que realmente tuvieran aspectos relacionados con la comunicación en marketing. Se elabora otro instrumento en Excel, una matriz para el contenido de la información requerida en la investigación, se copia textualmente para su análisis, la cual consistió en una lectura inicial que exigió la revisión consecutiva de la información contenida para la selección del tema de investigación, y seguidamente se realiza una lectura con evaluación crítica que permitió la comparación entre los temas seleccionados para identificar las confirmaciones, ampliaciones, diferencias en la información descrita sobre el objeto de estudio. El análisis de la información fue constante a lo largo del proceso de investigación.

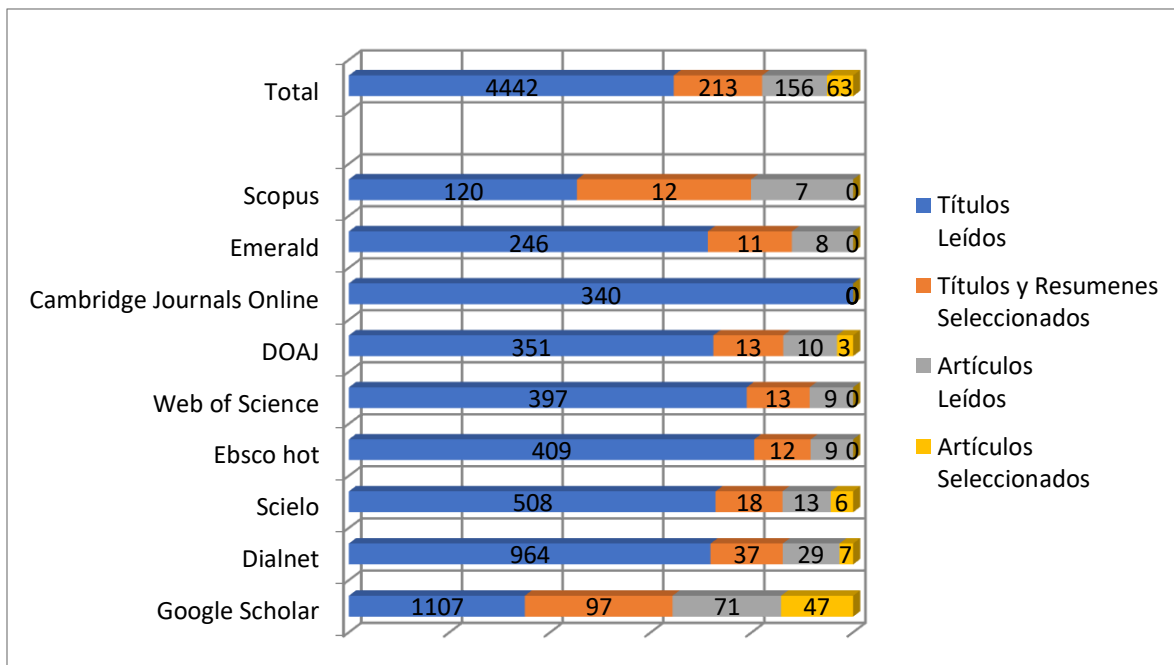


Gráfico 2. Búsqueda bibliográfica según bases de datos, periodo 2015 al 2020

Fuente: elaboración propia

### **Segunda etapa**

En esta etapa se llevó a cabo un diagnóstico del área comercial de COHAN, con el fin de Identificar las necesidades y características comerciales, para ello se realizó un análisis DOFA y de riesgo con el Sistema Integrado de Gestión y Control (SIGEC), se creó una matriz en Excel como instrumento para el registro de esta información. La matriz DOFA es una herramienta de gran utilidad, en la cual se evalúan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Además, esta matriz provee un buen marco de referencia para reconocer la estrategia, posición y dirección de una empresa (Mariño, Cortés & Garzón, 2008). La matriz DOFA se construyó con los líderes del área de aseguramiento de calidad, comercial, de ventas, logística y operaciones. La matriz de riesgo realizada según SIGEC (Resolución N°469, 2018), posibilita conocer los efectos no deseados, lo que facilita el prevenirlos, controlarlos y reducirlos para que no afecten el cumplimiento de los objetivos institucionales. La matriz de riesgo se construyó con el apoyo del área de aseguramiento de calidad y el director comercial, siguiendo las directrices del Manual de Riesgo dado en la resolución N° 469 de 2018, se establecieron las fuentes o factores de riesgo, los eventos o riesgos, sus causas y sus consecuencias.

### **Tercera etapa**

Para la realización del tercer objetivo específico, se plantea una estrategia basada en el comercio electrónico B2B, para esta etapa se revisa la información obtenida de las publicaciones científicas sobre el comercio electrónico B2B y los resultados del diagnóstico del área comercial de COHAN. Se Considera la revisión de la literatura de la primera etapa, y el análisis DOFA, y de riesgo del área comercial de la segunda etapa, se identifica la estrategia que permita responder a las condiciones internas y externas del área comercial que inciden en su mejor desarrollo y contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Se plantea por ello el comercio electrónico B2B, atendiendo no sólo a la naturaleza de la relación comercial, cuyos clientes son empresas, sino además a todas las ventajas competitivas y de costos que ofrece el comercio electrónico. Se describen en esta propuesta elementos básicos

a considerar para su implementación relacionados con capacidades, requerimientos, y herramientas informáticas, al igual que las ventajas y potencialidades que ofrece esta estrategia para el área, con el propósito de orientar la toma de decisiones para su implementación. Cabe resaltar que desde la dirección estratégica es esencial que las propuestas que atiendan a dar mayor valor y crecimiento a una empresa tienen como punto de partida herramientas administrativas de diagnóstico, como en el caso del presente estudio, en el que se propone una estrategia a partir de los análisis de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, y de la matriz de riesgo.

### **Marco Referencial**

A continuación, se presenta en el marco referencial, lo componen para este trabajo el marco teórico, el marco conceptual, el marco legal y el marco contextual

#### **Marco Teórico**

##### **Antecedentes**

Las cooperativas compiten con la aparición de nuevos modelos de negocio que se apoyan en el desarrollo de plataformas web, el comercio electrónico y la globalización, y con el cambio de muchos hábitos de compra de los consumidores que pueden adquirir productos más fácilmente y optar por la alternativa de consumo más económica (Sánchez & Milla, 2018). Las cooperativas se encuentran en un momento de transición con un modelo basado en la relación proveedor-empresa- cliente, dada a la tendencia de la globalización, que permite el uso de los medios electrónicos para automatizar las transacciones comerciales en tiempo real, sin importar la distancia de los involucrados en las operaciones. (Martínez, 2012). En términos del beneficio, a partir de la participación económica de sus asociados, se entiende que no se obtienen utilidades, sino excedentes cooperativos que deben ser reinvertidos en programas o

planes de beneficios para todos los asociados, por lo que los procesos de gestión deben permitir un volumen óptimo de actividad o por lo menos más que suficiente para poder seguir compitiendo (Carmona, 2015).

Considerando lo anteriormente descrito, las cooperativas son conscientes de la importancia de estar presentes en la Web; como lo describen Fransi, Montegut y Daries (2016) en su estudio, todas ellas tienen acceso a Internet pero no todas disponen de sitio Web propio, y la sola presencia en la Red no es suficiente; es necesario que estas organizaciones vayan más allá de la presencia tradicional, favoreciendo la interacción y colaboración en línea, la conectividad y la posibilidad de generar y compartir contenidos y conocimientos por parte de los usuarios. Sobre esta situación, los autores analizan 34 sitios web de cooperativas catalanas (España), en las que encuentran importantes vacíos en la interactividad en su presencia en línea, y a pesar de los avances en materia de comercio electrónico, en general de todos los sectores, en este tipo de sector cooperativo existen niveles bajos de implementación.

Al respecto, los autores Fernández, Bernal, Mozas, Medina y Moral (2015), describen que las organizaciones de carácter cooperativo son, con respecto al total de las 440 empresas andaluzas (España), analizadas en su estudio, las que menos aprovechan los espacios que brindan los mercados electrónicos y son poco conocidos. Aquéllas que los conocen y hacen uso de ellos son con fines principalmente informativos y de promoción. Los autores resaltan que las empresas deben utilizar e involucrarse en las operaciones comerciales más cercanas a la transacción y en los procesos comerciales y de comunicación que tienen lugar a través de la Web, para que estén en sintonía con el contexto actual caracterizado por el avance tecnológico y la globalización, principalmente por parte del sector cooperativo, que se encuentra en una posición de desventaja en comparación con la situación que acontece en otras formas jurídicas de las empresas, en lo que respecta al uso y a la utilización de las nuevas tecnologías con fines empresariales.

En cuanto a los factores que influyen en la adopción del comercio electrónico entre empresas, los autores Oliveira y Dhillon (2015), realizaron un estudio en 7.172 empresas de toda Europa. Analizan siete factores: la preparación tecnológica, la integración tecnológica, el tamaño de la empresa, los obstáculos, el nivel educativo, la presión competitiva y la colaboración de los socios comerciales. Como resultado, destacan la importancia de mejorar en la preparación tecnológica, integración tecnológica, nivel educativo, presión competitiva y colaboración de socios comerciales, reducir los obstáculos del comercio electrónico entre empresas. También encuentran que las empresas más pequeñas tienen ventaja en la adopción y la rutina de comercio electrónico en comparación con las empresas más grandes, lo cual es una buena oportunidad de negocio para las pequeñas empresas en el contexto de la Unión Europea para la adopción del comercio electrónico entre empresas, lo que es muy importante, según describen los autores, dado que hay 20 millones de pequeñas y medianas empresas, que representan el 99% de las empresas, siendo esta ventaja en las PYMES un motor clave para el crecimiento económico, la innovación, el empleo y la integración social. Recomiendan que es necesario aumentar el nivel de educación de la población y, en consecuencia, la preparación de los empleados para la adopción de tecnología de la información (TI), al igual que es esencial promover el mayor nivel de integración de tecnología utilizada por las empresas.

En relación con los factores asociados a la adopción del comercio electrónico, los autores Villa, Ruiz, Valencia y Picón (2018), realizaron un estudio en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), el cual consistió en un análisis bibliométrico; revisaron 408 publicaciones científicas relacionadas con el tema en PYMES en países emergentes. Los resultados son similares a los encontrados por los autores Oliveira y Dhillon, en los que resaltan la importancia de considerar el oportunismo tecnológico y la preparación, la experiencia del propietario con las computadoras, el soporte dentro de la organización, la ventaja relativa y la compatibilidad. Describen que el comercio electrónico se ha definido como una herramienta útil para reducir la

brecha económica entre países y como un canal para entregar productos y servicios a través de Internet. Resaltan, que, aunque el comercio electrónico se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva debido a las posibilidades ofrecidas tanto a compradores como a vendedores, su uso, especialmente en las economías emergentes, es limitado. La principal ventaja mencionada por los autores en el uso del comercio electrónico se relaciona con la oportunidad que brinda a las empresas de expandir su número de clientes y su potencial para convertirse en un medio para impulsar a las micro, pequeñas y medianas empresas, que representan una fuente de crecimiento económico para muchos países. Entre una de sus conclusiones, manifiestan que el comercio electrónico puede transformar la gestión empresarial y que su potencial afecta a sectores tan diversos como las telecomunicaciones, las finanzas, la industria, el comercio, la educación, la salud y el gobierno; y además señalan la importancia de hacer del comercio electrónico una herramienta de generación de valor en las pequeñas y medianas empresas, considerando que tales empresas constituyen el 95% del aparato productivo en los países en desarrollo.

La importancia del comercio electrónico, las ventajas en quienes lo adoptan, es tratada también por autores como Amaiquema, Asencio, Chamba y Cuichan (2017), quienes resaltan que con mediante él, tanto las pequeñas y grandes empresas, puedan mejorar sus costos en infraestructuras y a su vez incrementar sus ventas y obtener mayor ganancia. El comercio electrónico ha sido una opción importante que han tenido las pequeñas y medianas empresas para expandirse sin tener que incrementar sus costos de infraestructura, además tienen los beneficios con el e-commerce de: Exposición de los productos en una vitrina internacional, Competencia con las grandes empresas, No existen intermediarios en el cierre de negocios, Comodidad para el consumidor, Reducción de gastos operativos al no contar con tiendas físicas, Incremento en ventas internacionales al estar disponibles todo el tiempo, Explorar nuevas oportunidades comerciales, Mejorar la imagen de la empresa. Por lo que hacer comercio electrónico no significa solamente comprar cosas a través de la red de redes, sino la



posibilidad de establecer una línea de comercio estable y realizar a través de medios electrónicos toda una conducta mercantil que incluye ofertas, pedidos, negociaciones, en general todo lo que es usual en el comportamiento de la vida mercantil.

El artículo realizado por Cecere y Acatitla (2016), tuvo como propósito mostrar cómo el comercio electrónico (e-commerce) puede representar una ventana de oportunidad que puede ser aprovechada por las empresas de los países menos desarrollados. A través del comercio electrónico (e-commerce), una empresa puede mejorar su eficiencia y eficacia con la comunicación corporativa hacia el exterior a través de Internet, dado que representa un medio para propagar la información y dialogar con sus grupos de interés. La distribución de información a través de la red, implica ventajas de velocidad, la posibilidad de actualización de datos y documentos en tiempo real, lo que reduce los costos de transporte; mejora la calidad de servicio al cliente, es posible redefinir los procesos de negocio con miras a la satisfacción del cliente, actuando sobre la aplicación de pre y post-venta y soporte de la actividad comercial con más servicios integrados para todos los tipos de clientes; aumenta las ventajas en términos de eficiencia y reducción de costos, es posible automatizar, optimizar e integrar en un solo flujo, los trabajos de apoyo y procesos, tales como pedidos y transacciones, coordinar en tiempo real las necesidades del cliente y la logística; utilizar la red como canal de venta real, se puede localizar y navegar por los catálogos completos de productos, identificar aquellos de interés para llevar a cabo la transacción económica y, más tarde, la entrega. Concluyen que, el comercio electrónico no simplemente es una nueva forma de vender, sino una manera de perdurar en el mercado, además modifica los procesos de gestión, producción y comercio en la economía global.

Complementando los factores relacionados con la implementación del comercio electrónico en pequeñas empresas, Balcells, Molla y Heeks (2006) publican un estudio en el que describen los componentes que afectarían la adopción del comercio electrónico. Los autores clasifican estos factores en cuatro elementos: a) contextuales, se encuentran fuera de

los límites de la empresa, el sector dentro del cual opera una pequeña empresa puede motivar o desalentar la adopción del comercio electrónico, dado que el sector da forma a la intensidad de la información del proceso y la producción de la empresa, otra influencia contextual es la ubicación geográfica de la empresa, los países o regiones tienen diferentes niveles de factores como la agilidad financiera, tecnológica e institucional afectando tanto a los consumidores como a la adopción del comercio electrónico; b) organizativos, relacionados con los recursos, procesos y estructura de la empresa, el tamaño pequeño tiende a restringir el acceso a la innovación / adopción por la falta de recursos humanos, tecnológicos, financieros, de competencias de comercio electrónico y la falta de acceso a la capacitación, sumado al alto costo de desarrollar y mantener sistemas lo que inhibe la adopción del comercio electrónico o limita su funcionalidad; c) gerenciales, el papel clave que desempeñan los gerentes empresarios propietarios principalmente en la pequeña empresa; d) y los específicos del comercio electrónico, relacionados con la naturaleza de la aplicación y su impacto.

En el contexto nacional, la búsqueda bibliográfica realizada (periodo 2015 al 2019, bases de datos Google Scholer, DialNet, Scielo, Ebsco Host, Web of Science, DOAJ, Cambridge Journals Online, Emerald y Scopus), arrojo muy pocos artículos publicados de libre acceso con investigaciones sobre el comercio electrónico en empresas colombianas. Entre los estudios identificados, está el realizado por Guzmán (2018) en 267 empresas de Bucaramanga- Colombia, encontró que el 49.2% de los empresarios utilizan el e-commerce (siglas en ingles de comercio electrónico) desde el año 2015 como canal de comercialización, pero el 30.1% de estas no tiene una estrategia planteada que se relacione con este proceso. Describe que es evidente el desconocimiento de estos empresarios para utilizar los canales de comercialización virtuales, y que no han establecido un plan para desarrollar esta estrategia, lo que incide de manera importante para que los empresarios no hayan iniciado sus planes de e-commerce en sus empresas, continuando con la utilización de los canales tradicionales de

venta, pese a que han manifestado la importancia que tiene esta estrategia sobre las transacciones comerciales y en la búsqueda de nuevos mercados.

Otro estudio en Colombia, es el realizado en la ciudad de Ibagué; los autores Sanabria, Torres y López (2016), analizaron el papel que tiene el comercio electrónico en el nivel de ventas de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyMEs) de algunos sectores importantes de la ciudad de Ibagué (Industria, Comercio y Servicios), 573 MiPyMEs fueron encuestadas. Encontraron que el 78% de las MiPyMEs ibaguereñas considera que el nivel de ventas por medio electrónico es poco y los resultados demuestran que el medio que maneja la mayoría de MiPyMEs ibaguereñas es el medio directo o tradicional (62,5%). De las MiPyMEs encuestadas, el 91% no tiene conocimiento de la normatividad comercial y tributaria del comercio electrónico que rige en Colombia. Esta información permite definir que las empresas no se han percatado de la importancia de las normas estatales en el uso del comercio electrónico. La opinión de las empresas MiPyMEs de Ibagué referente al comercio electrónico es que es una oportunidad para el negocio (59%) y un potencial de crecimiento (25,10%); mientras que el 3,1% opinan que es una obligación emprender negocios en línea, el 8% de las empresas señalan que no es necesario el comercio electrónico en sus organizaciones o que se puede sobrevivir sin él. También evaluaron que las principales barreras que tienen las MiPyMEs encuestadas para incursionar en el uso del comercio electrónico está relacionado con costos de tecnología altos (34,4%), con la perspectiva que el comercio electrónico es inseguro (17,1%), y con que los productos de la empresa no aplican para ser vendidos por internet (16,7%). Frente a las razones por las cuales se usa el comercio electrónico encuentran que el 81,7% lo hace por mejoramiento del negocio en general, seguido de aumentar las ventas (66,8%), conseguir nuevos y más clientes (48,9%) y mejorar la satisfacción del cliente (46,9%). Los autores describen además que en la mayoría de las empresas encuestadas no existen planes estratégicos (87,3%) que apunten hacia el uso del comercio electrónico y el 85,3% no conoce entidades o programas que fomenten el uso del comercio electrónico en la ciudad.

Tanto los estudios nacionales como los internacionales, mencionados anteriormente, refieren cómo el comercio electrónico permite utilizar la tecnología como un medio para obtener ventajas importantes sobre la competencia, fundamentalmente en dos aspectos: la toma de decisiones y la prestación de servicios a los clientes. De manera que el comercio electrónico posibilita replantear los objetivos en la empresa con un claro direccionamiento estratégico, facilitando crear nuevos productos y mercados, nuevos canales de distribución, reducir el coste de las actividades empresariales y favorecer la apertura de nuevos mercados.

Cabe igualmente resaltar que el tener empresas con ventas en línea o tener la posibilidad de comprar o vender productos o servicios en línea, es un paso fundamental para el avance de la globalización, y el crecimiento económico. El comercio electrónico aporta el 2% del PIB a nivel mundial, en Latinoamérica esta cifra es aproximadamente el 0,5%, y en Colombia cerca al 0,2%. La Federación Colombiana de la Industria del Software y Tecnologías Informáticas, destacan del desarrollo de las aplicaciones comerciales, que el comercio electrónico es más usado por las empresas grandes (35,3%) que las pequeñas (16,7%) (Gutiérrez, 2015). Entre 2000 y 2015, la penetración de Internet pasó del 6,5% al 43% de la población mundial. En 2015 el valor del comercio electrónico fue de unos 22 billones de dólares. Situación que lleva a comprobar la necesidad de mantener a las empresas conectadas a Internet para sostener una comunicación eficiente y económica con la posibilidad de realizar un mayor número de transacciones y renovar el mercado (Mora, Franco, Yuquilema, González & Suárez, 2018). Es así como la implementación del comercio electrónico contribuye a crear valor para los clientes y mejorar el desempeño organizacional (Perdigón, Viltres & Madrigal, 2018; Jones, Motta & Alderete, 2015), crea una intermediación diferente sobre canales habituales de distribución entre los vendedores y los compradores, cadena tradicional proveedor – productor – mayorista – detallista - consumidor, pasando a una estrategia de mercado directa, que ofrece los productos y servicios al consumidor sin ningún intermediario, estableciendo nuevos roles para los intermediarios tradicionales (Martinez,2012),

intermediación que beneficia a las empresas en la medida que posibilita la reducción de los costos de transacción y el incremento de la velocidad y eficiencia de los procesos y las operaciones organizacionales.

En la última década la evolución del comercio electrónico en el mundo ha dado lugar a la implementación de estrategias que facilitan las transacciones y el envío de los productos al consumidor final. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Una estrategia bien planteada y formulada presenta resultados positivos y a su vez coadyuda a canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas, anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores, por lo que el comercio electrónico posibilita que las pequeñas empresas sean más competitivas. (Mora, Franco, Yuquilema, González & Suárez, 2018).

Para lograr que una empresa tenga éxito con el comercio electrónico, es necesario indicar que el factor más importante es la innovación, como así lo describen Fernández, Sánchez, Jiménez y Hernández (2015), la empresa debe hacer una innovación estructural y diferencial en los productos o servicios, destacando sobre la competencia, además de seguir un procesos de innovación continua, que posibiliten que el cliente vea que los productos o servicios que ofrece la empresa son mejores, únicos o más fáciles de adquirir, en comparación con los de la competencia, y así servir mejor al cliente final. Una empresa innovadora va a tener más posibilidades de éxito en el comercio electrónico. Además, reiteran que es necesario animar al pequeño empresario a lanzarse al comercio electrónico, ya que una empresa pequeña tiene posibilidades de triunfar en el e-commerce, debido a que al ser más pequeña su estructura es más ágil y esto le permite adaptarse mejor a nuevas formas de trabajar.

Las empresas deben también incorporar tecnología a sus estrategias de negocio, modernizando con la tecnología necesaria para la creación de un buen diseño, contenido y

funcionalidad, considerando aspectos referentes a la estrategia de venta, publicidad, mercadeo y logística de distribución, guiándose siempre por la legislación vigente en materia de compra y venta electrónica (Bojórquez & Valdez, 2017; Amat & Perramon, 2011).

Así como las empresas, distintas a las pertenecientes a la economía solidaria, dirigen sus esfuerzos a la innovación en productos, servicios y procesos de producción para fortalecer su competitividad, el rol del capital humano, la capacidad de cambiar y mejorar los procesos, las cooperativas deben orientar sus esfuerzos de igual manera, por lo tanto, Rodríguez (2017), recomienda que las cooperativas para enfrentar los retos establezcan estrategias y se tomen la tarea de:

- Fortalecer la presencia local y regional de las cooperativas.
- Redefinir sus capacidades distintivas y reorientar su misión, visión y objetivos institucionales. Mirada interna con enfoque externo.
- Adoptar estrategias que le permitan ser competitivas en su nicho de producción o de mercado.
- Mejorar estándares de producción, distribución, calidad, servicio al cliente/asociado y apoyo logístico.
- Modernizar su infraestructura tecnológica, tanto para la producción como para la administración. Estructurar sistemas de información que permitan disponer de estadísticas, indicadores, tecnologías y servicios del sector o por subsectores.

A nivel nacional, se considera igualmente necesario la invitación a las cooperativas para hacer parte de esta tendencia, más aún cuando son el tercer sector de la economía en el país de alto impacto en el producto interno bruto (PIB), (Quintero, Sánchez, Rodríguez & Sánchez, 2015), aunque son escasos los estudios que hacen referencia a ello en Colombia (búsqueda periodo 2015 al 2019 en las bases de datos Google Scholer, DialNet, Scielo, Ebsco Host, Web of Science, DOAJ, Cambridge Journals Online, Emerald y Scopus). Se resalta al respecto, entre las pocas investigaciones encontradas que hagan referencia sobre las cooperativas, está

la publicación de Llamosas (2015), para quien las cooperativas, como el resto de las empresas, deben actuar en el mercado global, aprovechando las diversas ventajas que ofrecen los medios tecnológicos para mejorar la comunicación y la productividad.

### **Marco Conceptual**

Se considera en este marco los conceptos de cooperativa, comercio electrónico y plataformas electrónicas

**Concepto Cooperativa.** La sociedad cooperativa es una entidad de economía social, que, en el ámbito privado, persigue el interés colectivo de sus integrantes, el interés general económico y/o social (García, 2019). Con la ley 79 de 1988 colombiana, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía solidaria, y la dotación al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional. En la ley no hay una definición de cooperativa como tal, sino que la enmarca en la definición descrita en el artículo 2, en el cual promulga:

denomínese Economía Solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

A nivel internacional, la sociedad cooperativa se define en la Ley española 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, según esta descrito en el artículo 1.1, como:

una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático, conforme a los principios formulados por la alianza cooperativa internacional, en los términos resultantes de la presente Ley.

La definición de Cooperativa dada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), descrita en el artículo 5 de sus estatutos, la plantea así: “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta gestionada democráticamente.”

Mundialmente se han aplicado los principios cooperativos en el diseño y desarrollo de estas, y han prevalecido en el tiempo. Los siete principios cooperativos rochdalianos son: “adhesión libre, control democrático, devolución o bonificación sobre las compras, interés limitado al capital, neutralidad política y religiosa, ventas al contado y fomento de la enseñanza” (140). Después de Rochdale, en 1869, se realizó un congreso británico de cooperativas el cual contribuyó al nacimiento de la Asociación Internacional de Cooperativas (ACI), la cual mantuvo los principios originales rochdalianos con leves reformas, en el año 1895, como: “la devolución sobre las compras, llamándose distribución de excedentes, a los asociados en proporción a las operaciones con la cooperativa.” (140) Y en el año 1896 se dividieron los principios en esenciales y recomendados (Ramírez, Herrera & Londoño, 2016).

La evolución de las cooperativas ha ido aportando elementos para su definición, y alcance del concepto. Es así como las Naciones Unidas en el año 2009, reconoce que las cooperativas promueven la participación de las personas en el desarrollo socioeconómico y tienen potenciales para contribuir al desarrollo sostenible; por esta singular asociación de intereses se proclamó el año 2012 como el año internacional de las cooperativas, y se presentó el Plan para una Década Cooperativa (2011-2020), el cual está estructurado en cinco ejes, tres de estos aluden a las características de las cooperativas de: participación, sostenibilidad e identidad. Estas características generan que la cooperativa sea una de las formas más viables para generar sostenibilidad en los territorios en tanto su vocación de beneficio a sus miembros,



su acción en lo local y la adhesión universal a sus principios que le acercan a los principios de sostenibilidad (Álvarez & Alarcón, 2019).

**Concepto Comercio Electrónico.** Existen diversas definiciones establecidas por organismos internacionales relacionados con el comercio electrónico (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2017, p.28):

La Organización Mundial del Comercio – OMC, define que es: “la distribución, mercadeo, venta o entrega de bienes y/o servicios hecha con medios electrónicos”

La Comisión Europea la definió como: “Cualquier actividad que involucre a empresas que interactúan y hacen negocios por medios electrónicos, bien con clientes, bien entre ellas, o bien con la administración (...)”

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE, año 2009 lo definió: “cualquier transacción para la venta de bienes o servicios efectuada sobre redes de computadores por medio de métodos específicamente diseñados con el propósito de recibir o procesar pedidos. El pago y la entrega de los bienes o servicios no necesariamente deben ocurrir en línea.”

De acuerdo con la Alianza Global de Negocios en el año 2000, el comercio electrónico es definido como:

El proceso que incorpora todas las transacciones que involucren la transferencia de información, productos, servicios o pagos vía redes electrónicas. Esto incluye el uso de comunicaciones electrónicas como el medio a través del cual bienes y servicios con un valor económico se diseñan, producen, publicitan, catalogan, inventarían, compran o entregan (González & Geovani, 2015, p. 4).

El comercio electrónico no ha pasado desapercibido por la enorme utilidad que ejerce en la sociedad actualmente, gracias al Internet que permite la comunicación global y esta permitió el desarrollo del comercio por este medio, creándose el comercio electrónico (Santos,

2017). Con el comercio electrónico se tienen un sinnúmero de beneficios como el ahorro de dinero destinado a la publicidad y promoción, el no pagar la renta de un establecimiento fijo, debido a que se puede comercializar el producto o servicio a través de la web, además un contacto personalizado con los clientes. Tiene el potencial para alterar radicalmente las actividades económicas y el ambiente social de las sociedades contemporáneas, a pesar de su reciente auge. Se ha introducido en sectores como las telecomunicaciones, las finanzas y la industria. Tiene la ventaja que integra todo el proceso de comercio: la consulta, la cotización, la demostración, las propuestas y la venta, adicionalmente comprende actividades muy diversas, como comercio electrónico de bienes y servicios, suministro en línea de contenidos digitales, transferencia electrónica de fondos, compra-venta electrónica de acciones, conocimientos de embarque electrónicos, subastas, diseños y proyectos conjuntos, prestación de servicios en línea, contratación pública, comercialización directa al consumidor y servicio posventa (Figuerola, 2015).

**Concepto Plataformas electrónicas.** Las plataformas electrónicas según la definición de la Comisión Europea son “empresas que operan en mercados bilaterales o multilaterales, que utilizan Internet para hacer posibles interacciones entre dos o más grupos de usuarios distintos pero interdependientes, de modo que se genere valor al menos para uno de los grupos” (Díaz, 2017, p. 52). La funcionalidad de las plataformas electrónicas es innegable, son útiles para acometer modelos de negocios y prestar servicios muy distintos, son un canal para la concurrencia de comunidades de usuarios que confluyen con la finalidad de ofrecer y/o disponer y compartir de ciertos servicios y bienes. Las plataformas en línea brindan oportunidades únicas del mercado digital, no sólo en la creación de valor digital, facilitando nuevos proyectos empresariales, fomentando la innovación y competitividad, sino también aumentando las posibilidades de elección de los consumidores y reforzando su bienestar (Díaz, 2017).

Dependiendo de la finalidad de las plataformas, estas se dividen en (SÁNCHEZ, 2019):

- Plataforma de Comercio (PC). Son un tipo de comercio electrónico basado en que tienen un catálogo de productos y un soporte de transacciones de compra y venta. Están clasificados según el número de catálogos, el número de vendedores y el número de compradores. Permiten una gran reducción de costes de estructura de la empresa, la subcontratación (outsourcing) de manera más específica, el mejorar un negocio sin tener por ello unos costes altísimos, es un medio de promoción más barato que la publicidad convencional, ya que a través del portal se hace la publicidad de tus productos.
- Plataformas Transaccionales (PT). Las transacciones se hacen a través de las plataformas transaccionales. Este tipo de plataforma del e-commerce se desarrolla con el objetivo de proporcionar toda la información necesaria para cualquier persona que interviene. El intercambio de documentación puede ser tanto legal como no por lo que, su principal objetivo es generar un flujo de trabajo mucho más rápido que si se hiciera a través de los sistemas antiguos. Se utiliza en la banca electrónica, procesamiento de pedidos, comercio electrónico, supermercados o industria. El intercambio se realiza a través de un canal abierto con diferentes formatos como HTML, EDI o ficheros planos.
- Plataforma de Contenidos (PCT). Es un sistema que permite la ejecución de diversas aplicaciones bajo un mismo entorno, dando a los usuarios la posibilidad de acceder a ellas a través de Internet. Esto quiere decir que, al utilizar una plataforma virtual, el usuario no debe estar en un espacio físico determinado, sino que sólo necesita contar con una conexión a la web que le permita ingresar a la plataforma en cuestión y hacer uso de sus servicios.

## **Marco Legal**

Para el marco legal se describe a continuación la normativa de comercio electrónico y de cooperativas

**Normativa Comercio Electrónico.** La iniciativa legislativa en Colombia sobre comercio electrónico se da con la Ley 527 de 1999, la cual surgió bajo la más importante normativa internacional y con el marco flexible que esta brinda, la ley modelo sobre Comercio Electrónico elaborada por la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). La CNUDMI fue establecida por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su resolución 2205 del 17 de diciembre de 1966, y tiene por objeto promover la armonización y modernización progresivas del derecho del comercio internacional, mediante la preparación y el fomento de la utilización y adopción de instrumentos legislativos y no legislativos en diversos temas clave del derecho mercantil (Naciones Unidas - Guía de la CNUDMI, 2013). La Ley modelo sobre Comercio Electrónico elaborada por la CNUDMI, está orientada a facilitar el uso del comercio electrónico en los diferentes Estados y a ayudar a los mismos a fortalecer la legislación que rige en el uso de métodos de comunicación y almacenamiento de información sustitutivos de los que utilizan papel y a preparar tal legislación en los casos en que carezcan de ella. La Ley Modelo se compone de dos partes, el comercio electrónico en general y el comercio electrónico en materias específicas. La primera parte se divide en tres capítulos: Capítulo I. Disposiciones Generales, Capítulo II. Aplicación de los requisitos jurídicos a los mensajes de datos, y Capítulo III Comunicación de los mensajes de datos. La segunda parte contiene un Capítulo sobre Transporte de mercancías (Naciones Unidas – Ley Modelo CNUDMI 1996, 1999).

La Ley 527 de 1999, define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. Esta Ley orienta la legislación existente en Colombia para el

desarrollo de las actividades mercantiles a través de los medios digital. Con esta norma, se adaptó el sistema jurídico, y se definió al comercio electrónico, descrito en el artículo 2, numeral

b:

Abarca las cuestiones suscitadas por toda relación de índole comercial, sea o no contractual, estructurada a partir de la utilización de uno o más mensajes de datos o de cualquier otro medio similar. Las relaciones de índole comercial comprenden, sin limitarse a ellas, las siguientes operaciones: toda operación comercial de suministro o intercambio de bienes o servicios; todo acuerdo de distribución; toda operación de representación o mandato comercial; todo tipo de operaciones financieras, bursátiles y de seguros; de construcción de obras; de consultoría; de ingeniería; de concesión de licencias; todo acuerdo de concesión o explotación de un servicio público; de empresa conjunta y otras formas de cooperación industrial o comercial; de transporte de mercancías o de pasajeros por vía aérea, marítima y férrea, o por carretera.

La Ley 527 de 1999, está conformada por siete componentes: Ámbito de Aplicación, Definiciones, Equivalentes Funcionales, Firma Electrónica y Firma Digital, Contratación Electrónica y Entidades de Certificación. Es de aclarar que el régimen jurídico del comercio electrónico lo conforman además de esta Ley, una serie de normas jurídicas que regulan aspectos propios del acto de comercio electrónico o de aspectos relacionados con él. Estas normas jurídicas se describen en la tabla 5.

Tabla 5.

*Normas jurídicas colombianas más relevantes al comercio electrónico.*

Reglamentación	Año	Fundamento	Relación con Comercio Electrónico
Ley 633	2000	Se expiden normas en materia tributaria, se dictan disposiciones sobre el tratamiento a los fondos obligatorios para la vivienda de interés social y se introducen normas para fortalecer las finanzas de la Rama Judicial.	Artículo 91: Todas las páginas Web y sitios de Internet de origen colombiano que operan en el Internet y cuya actividad económica sea de carácter comercial, financiero o de prestación de servicios, deberán inscribirse en el Registro Mercantil y suministrar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, la información de transacciones económicas que esta entidad requiera.
Ley 962	2005	Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.	Artículo 26. Factura Electrónica. Para todos los efectos legales, la factura electrónica podrá expedirse, aceptarse, archivarse y en general llevarse usando cualquier tipo de tecnología disponible, siempre y cuando se cumplan todos los requisitos legales establecidos y la respectiva tecnología que garantice su autenticidad e integridad desde su expedición y durante todo el tiempo de su conservación.
Ley 1065	2006	Por la cual se define la administración de registros de nombres de dominio.co y se dictan otras disposiciones.	Artículo 1, parágrafo: el nombre de dominio de Internet bajo el código de país correspondiente a Colombia -.co-, es un recurso del sector de las telecomunicaciones, de interés público, cuya administración, mantenimiento y desarrollo estará bajo la planeación, regulación y control del Estado, a través del Ministerio de Comunicaciones, para el avance de las telecomunicaciones globales y su aprovechamiento por los usuarios.
Ley 1150	2007	Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos.	Artículo 3. Contratación Pública Electrónica: De conformidad con lo dispuesto en la Ley 527 de 1999, la sustanciación de las actuaciones, la expedición de los actos administrativos, los documentos, contratos y en general los actos derivados de la actividad precontractual y contractual, podrán

			tener lugar por medios electrónicos. Para el trámite, notificación y publicación de tales actos, podrán utilizarse soportes, medios y aplicaciones electrónicas (...)
Ley 1266	2008	Por la cual se dictan las disposiciones generales del habeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.	Artículo 4. Principios de la administración de datos. En el desarrollo, interpretación y aplicación de la presente ley, se tendrán en cuenta, de manera armónica e integral, los principios que a continuación se establecen: a) veracidad o calidad de los registros o datos. b) finalidad. c) circulación restringida. d) temporalidad de la información. e) interpretación integral de derechos constitucionales. f) seguridad. g) confidencialidad.
Ley 1273	2009	Por medio de la cual se modifica el Código Penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado - denominado "de la protección de la información y de los datos"- y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones.	Artículo 1. Adicionase el Código Penal con un Título VII BIS denominado "De la Protección de la información y de los datos", del siguiente tenor: Capítulo I. De los atentados contra la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de los datos y de los sistemas informáticos Capítulo II. De los atentados informáticos y otras infracciones
Ley 1341	2009	Por la cual se definen Principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-, se crea la Agencia Nacional del Espectro y se dictan otras disposiciones	Artículo 1- Objeto: La presente Ley determina el marco general para la formulación de las políticas públicas que regirán el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, su ordenamiento general, el régimen de competencia, la protección al usuario (...) facilitando el libre acceso y sin discriminación de los habitantes del territorio nacional a la Sociedad de la Información.
Decreto 4170	2011	Por el cual se crea la Agencia Nacional de Contratación Pública –Colombia Compra Eficiente–, se determinan sus objetivos y estructura.	Artículo 3, numeral 8: Desarrollar y administrar el Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP) o el que haga sus veces, y gestionar nuevos desarrollos tecnológicos en los asuntos de su competencia, teniendo en cuenta los parámetros fijados por el Consejo Directivo.

Ley 1480	2011	Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones.	<p>Artículo 2. Objeto. Las normas de esta ley regulan los derechos y las obligaciones surgidas entre los productores, proveedores y consumidores y la responsabilidad de los productores y proveedores tanto sustancial como procesalmente.</p> <p>Artículo 7. Garantía Legal. Es la obligación, en los términos de esta ley, a cargo de todo productor y/o proveedor de responder por la calidad, idoneidad, seguridad y el buen estado y funcionamiento de los productos.</p>
Ley 1581	2012	Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.	<p>Artículo 2. Ámbito de Aplicación. Los principios y disposiciones contenidas en la presente ley serán aplicables a los datos personales registrados en cualquier base de datos que los haga susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada.</p>
Decreto 1377	2013	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012	<p>Artículo 4. Recolección de los datos personales. En desarrollo de los principios de finalidad y libertad, la recolección de datos deberá limitarse a aquellos datos personales que son pertinentes y adecuados para la finalidad para la cual son recolectados o requeridos conforme a ~a normatividad vigente. Salvo en los casos expresamente previstos en la Ley, no se podrán recolectar datos personales sin autorización del Titular.</p> <p>Artículo 5. Autorización. El Responsable del Tratamiento deberá adoptar procedimientos para solicitar, a más tardar en el momento de la recolección de sus datos, la autorización del Titular para el Tratamiento de los mismos e informarle los datos personales que serán recolectados así como todas las finalidades específicas del Tratamiento para las cuales se obtiene el consentimiento.</p>
Decreto 1499	2014	Por el cual se reglamentan las ventas que utilizan métodos no tradicionales y	<p>Artículo 6. Ventas a distancia. De acuerdo con lo establecido en el</p>



---

		las ventas a distancia.	<p>numeral 16 del artículo 5° de la Ley 1480 de 2011, se consideran ventas a distancia las realizadas sin que el consumidor tenga contacto directo con el producto que adquiere, a través de correo, teléfono, catálogo, comercio electrónico o con la utilización de cualquier otra técnica de comunicación a distancia.</p> <p>Artículo 7°.Responsabilidad. Para efectos del presente decreto (...) el productor es responsable del cumplimiento de dichas obligaciones, cuando un tercero realiza la operación de venta en su nombre y representación. Respecto de las obligaciones (...) en lo que tiene que ver con la entrega del bien o servicio y la posibilidad de presentar reclamaciones y solicitar devoluciones, el productor y el proveedor serán solidariamente responsables (...)</p>
Decreto 2242	2015	Por el cual se reglamentan las condiciones de expedición e interoperabilidad de la factura electrónica con fines de masificación y control fiscal.	<p>Artículo 2°.Definiciones:</p> <p>1. Factura electrónica: Es el documento que soporta transacciones de venta de bienes y/o servicios y que operativamente tiene lugar a través de sistemas computacionales y/o soluciones informáticas que permiten el cumplimiento de las características y condiciones que se establecen en el presente Decreto en relación con la expedición, recibo, rechazo y conservación. La expedición de la factura electrónica comprende la generación por el obligado a facturar y su entrega al adquirente.</p> <p>2. Obligado a facturar electrónicamente: Persona natural o jurídica comprendida en el ámbito de este Decreto y que como tal debe facturar electrónicamente en las condiciones que se establecen en los artículos del presente decreto.</p> <p>Artículo 3°.Condiciones de expedición de la factura electrónica. Para efectos de control fiscal, la expedición (generación y entrega) de la factura electrónica deberá cumplir las condiciones tecnológicas</p>

---

---

			y de contenido fisco descritas en este artículo.
Decreto 1625	2016	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario en materia tributaria.	Este decreto constituye un ejercicio de compilación de reglamentaciones preexistentes y, por tanto, los considerandos de los decretos fuente se entienden incorporados a su texto, aunque no se transcriban, para lo cual en cada artículo se indica el origen del mismo. Con el objetivo de compilar y racionalizar las normas de carácter reglamentario que rigen en el Sector de Hacienda y contar con un instrumento jurídico único para el mismo, se hace necesario expedir el presente decreto reglamentario único en materia tributaria.

---

*Fuente:* Elaboración propia bajo las normas y leyes aplicadas al comercio electrónico

Si bien, este marco normativo hace parte también del comercio electrónico de las cooperativas de distintos sectores de la economía (financiero, de salud, agricultura, entre otros), atendiendo a que el comercio electrónico es “cualquier transacción para la venta de bienes o servicios efectuada sobre redes de computadores por medio de métodos específicamente diseñados con el propósito de recibir o procesar pedidos” (MinTic, 2019, p. 6), se considera necesario abordar la norma general que regula las cooperativas, y que a continuación se describe.

**Normativa Cooperativas.** La Constitución Política de Colombia de 1991 consagra entre los derechos fundamentales, artículos 38, en el cual se describe que “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.” En el artículo 58, párrafo 3, se promulga que “El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.” y en el artículo 333, párrafo 3, dice que “La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.”

Con la Ley 79 de 1988, se actualiza la Legislación Cooperativa y es reglamentada por el Decreto 4588 de 2006. La ley tiene como propósito, según consta en el artículo 1 de:

dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:

1. Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
2. Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
3. Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
4. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación.
5. Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, departamental y municipal al sector cooperativo.
6. Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social, y
7. Propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones.

En el artículo 3, declara como interés común:

la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

Con el Decreto 4588 2006, se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Pre cooperativas de Trabajo Asociado; en el artículo 2, se especifica que tiene

como Objeto regular “el trabajo asociado cooperativo, precisa su naturaleza y señala las reglas básicas de su organización y funcionamiento.”. En el artículo 3 describen la naturaleza de las cooperativas y pre cooperativas, detalla que:

Son organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector solidario de la economía, que asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

La Ley 454 de 1998, reglamentada por el Decreto 1714 de 2012, tiene por objeto según lo descrito en el artículo 1:

determinar el marco conceptual que regula la economía solidaria, transformar el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía solidaria, crear la superintendencia de la economía solidaria, crear el fondo de garantías para las cooperativas financieras y de ahorro y crédito, dictar normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y expedir otras disposiciones en correspondencia con lo previsto en los artículos 58, 333 y concordantes de la Constitución Política de Colombia.

A través del Decreto 727 de 1999, por el cual se dictan disposiciones en relación con el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas, se facultó al Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas –Fogacoop– para realizar operaciones de apoyo financiero con los ahorradores o con las entidades que se encontraban intervenidas según el Decreto 2331 de 1998.

Con el fin de hacer más dinámica la normatividad dada para el funcionamiento y desarrollo de las cooperativas, se presenta un resumen de la legislación al respecto en la tabla 6.

Tabla 6.

*Resumen de la legislación sobre Cooperativas*

Reglamentación	Año	Fundamento
Constitución Política de Colombia	1991	Artículos 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad. Artículo 333, párrafo 3. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones.
Ley 79	1988	Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa.
Decreto 4588	2006	Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Pre cooperativas de Trabajo Asociado.
Ley 454	1998	Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.
Decreto 1714	2012	Por medio del cual se reglamenta la Ley 454 de 1998 en lo referente al Consejo Nacional de la Economía Solidaria (CONES).
Decreto 727	1999	Por el cual se dictan disposiciones en relación con el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas

*Fuente:* Elaboración propia bajo las normas y leyes aplicadas a las Cooperativas

## **Marco Contextual**

En este marco se presenta a continuación el contexto en el que se encuentra la Cooperativa de Hospitales de Antioquia COHAN, y las herramientas informáticas con las que cuenta.

La Cooperativa de Hospitales de Antioquia (COHAN), fue fundada en 1983, como una cooperativa multiactiva, conformada por 28 hospitales del Departamento de Antioquia, teniendo como objetivo la comercialización entre empresas (COHAN – Hospitales) de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y equipo biomédico, buscando satisfacer la demanda de los asociados y clientes mediante la identificación de necesidades, preventa, toma de pedido, venta, posventa, evaluación de satisfacción del cliente y emprendimiento de acciones de mejora. Cuenta con tres unidades de negocio, la primera encargada de la distribución y comercialización de medicamentos, la segunda encargada de la prestación de servicios farmacéuticos y la tercera, llamada Politécnico Cohan, la cual presta programas de formación técnica. (Cohan-Historia, 2020), <http://www.cohan.org.co/resena-historica/>).

COHAN tiene establecido como proceso Misional de Gestión comercial, la comercialización de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y equipo biomédico. Su objetivo es satisfacer la demanda de los asociados y clientes mediante la identificación de necesidades, preventa, toma de pedido, venta, posventa, evaluación de satisfacción del cliente y emprendimiento de acciones de mejora. Se apoya en herramientas tecnológicas para la realización de los procesos de la plataforma de Pedidos Web, ERP, WMS, seguimiento ha estado de pedidos (COHAN-Procesos, 2020).

La Cooperativa de Hospitales de Antioquia, dentro de su modelo de gestión integral de los servicios farmacéuticos, ha desarrollado durante los últimos años la modalidad intrahospitalaria, que le permite a las instituciones de salud un sinnúmero de ventajas como la reducción en el manejo de inventarios, mayor trazabilidad de los productos, aumentar los

índices de seguridad para los pacientes, y disminución de los costos operativos de estas áreas de trabajo, entre otros beneficios (COHAN-Servicios, 2020).

Si bien en su origen COHAN tuvo como eje central de su accionar la distribución de medicamentos e insumos hospitalarios, como una respuesta a una necesidad sentida de los hospitales antioqueños, con la evolución de la Cooperativa se avanzó hacia un modelo propio de gestión integral de toda la cadena farmacéutica así como de otros componentes de la vida institucional de los asociados, entregando cada vez mayores beneficios. Es así como para la Cooperativa de Hospitales de Antioquia el área y trabajo comercial supera los habituales procesos de compra venta que caracterizan a las organizaciones, y parte de un completo proceso de relacionamiento entre los asociados y clientes, con las soluciones que ofrece COHAN a las diversas necesidades del sector (COHAN-Comercial).

**Herramientas informáticas.** Estas son usadas por la cooperativa para efectuar tareas de modo más sencillo, en las áreas de calidad, gestión interna, costos, administración, las cuales se describen a continuación.

IDEO. Es un sistema de valoración del desarrollo organizacional para el fortalecimiento de la calidad, en la gestión interna y en red, de las empresas asociadas a la Cooperativa de Hospitales de Antioquia – COHAN. Por ley, los hospitales deben cumplir con una cantidad de certificaciones gubernamentales, y de exigencias para poder estar en actividad; entonces con IDEO el desarrollo organizacional es evaluado desde cuatro aspectos: desde el sistema de gestión de la calidad, desde el control, la gestión y desde toda la gestión en red (COHAN-Herramientas, 2020).

PERC. Es la evolución desarrollada por COHAN en asocio con la Organización Panamericana de la Salud –OPS – de la Metodología de Gestión Productiva de Servicios de Salud –MPGSS- la cual es una estrategia transversal de la OPS que busca fortalecer la gestión institucional a través de la obtención de información de utilidad y calidad para las instituciones en los procesos de toma de decisiones. Esta plataforma web permite mayor acceso, dinamismo

en la generación de información e incorpora un componente de costos que es fundamental para la toma de decisiones. Estos desarrollos realizados por COHAN permitieron la creación de PERC: Productividad, eficiencia, recursos y costos (COHAN-Herramientas, 2020).

SIEN. Es básicamente una herramienta web para la programación y estimación de necesidades, que, al tener la ventaja de trabajar en línea, permite la coordinación e interacción entre las instituciones hospitalarias o centros de atención con el nivel central del Ministerio de Salud Pública y su programa VIH-sida. La herramienta permite acceder a todas las bases de datos que requieren administración del nivel central: hospitales, grupos etarios, códigos de población, clave/vulnerable, administración de medicamentos, administración de esquemas y administración del reporte y generación de informes de estimación de necesidades. El SIEN genera tres tipos de reportes con respecto a la estimación de necesidades, existencias y pacientes (COHAN-Herramientas, 2020).

SEVEN. Este aplicativo permite y facilita el reporte y presentación de los informes de compra y ventas de medicamentos por parte de las instituciones de salud al SISMED, con actividades que comprenden, desde la obtención de los datos en el origen, hasta el reporte de la información ante el Ministerio de la Protección Social. Esta herramienta se ofrece como un producto del Centro de Competitividad (COHAN-Herramientas, 2020).

HERINCO. Las altas exigencias de calidad, reglamentadas en el país para el sector salud, exigen de las instituciones prestadoras, la implementación de procesos cada vez más complejos que involucran gran cantidad de recurso humano, y que son generalmente adelantados con un alto nivel de manualidad, con diseños a veces poco eficientes, que producen impactos negativos sobre la confiabilidad de inventarios y escasos resultados en optimización del uso de recursos. HERINCO es una herramienta concebida y creada especialmente para los procesos relacionados con los sistemas de suministros que maneja una organización, incluyendo la selección de productos, la adquisición, distribución y posventa, pero que en este caso, ha sido pensada desde la experticia de COHAN en la gestión de servicios



farmacéuticos y su relacionamiento con el sector hospitalario durante más de 33 años, lo que le ha permitido conocer de primera mano las necesidades de las instituciones y las formas óptimas para ejecutar el trabajo de administrar adecuadamente los procesos (COHAN-Herramientas, 2020).

### **Hallazgos y Resultados**

Los hallazgos y resultados se presentan en el orden y consideración de los objetivos específicos planteados en este estudio.

#### **Teorías, modalidades y tendencias del comercio electrónico**

**Teorías comercio electrónico.** Al actual contexto social lo precedieron una etapa preindustrial (hasta el siglo XVIII), etapa industrial (Desde el siglo XVIII al siglo XX) y un entorno contemporáneo o postindustrial que empieza a consolidarse a partir de la segunda mitad del siglo XX. En este nuevo escenario emerge el paradigma científico tecnológico, etapa donde surge lo que se viene a denominar “sociedad de la Información”, “sociedad red” (Castells, 1997-1999), momento actual de la sociedad donde la información y el conocimiento son artefactos de poder, control y riqueza. Contexto que se ha visto favorecido por el uso intensivo de las Nuevas Tecnología de la Información y la Comunicación (NTIC’s).

Es precisamente en el marco de este nuevo escenario, donde el internet muestra todo su potencial y se empieza a generalizar como canal de comunicación y comercialización, dando lugar a una expansión del comercio electrónico. Este emergente escenario ha llamado la atención de la comunidad científica para pensar asuntos relacionados con la Oferta y la Demanda vía online y que pueden resumirse, como se describen a continuación en la tabla 7.

Tabla 7.

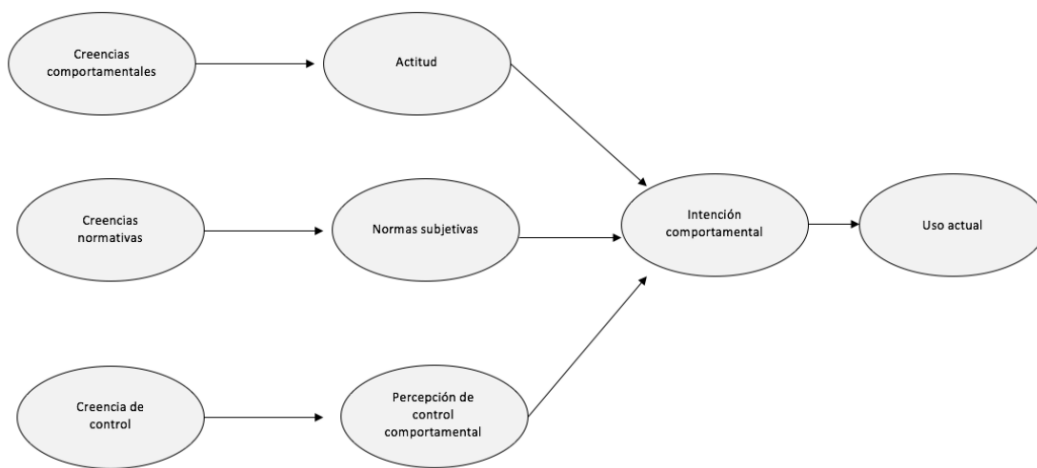
*Teorías de la Oferta y la Demanda vía online*

<b>Teorías</b>	<b>Características</b>	<b>Autores</b>
Universal de Valores	Teniendo en cuenta las necesidades de los individuos, propone principios y prioriza necesidades	Jutla, Feindel y Bodorik (2003)
Motivación Humana	Platea que si las necesidades se han priorizado, se convierten en fundamento de la acción. Este evento obliga a que los individuos ordenen sus objetivos	Koufaris y Hampton (2002)
Acción Razonada	Indica que el sistema de creencias de carácter general sobre el comportamiento, son más relevantes para un individuo que para el grupo	(Fishbein y Ajzen (1975) Mailier, Jollife y Stephenson (2006)
Comportamiento Planificado	Un sistema de creencias debidamente planificado, determina el comportamiento del individuo a través de actitudes, percepciones, normas e intenciones	Schifter y Ajzen (1985) Iriberry, Leroy y Garrett (2006)
Aceptación Tecnológica	Precisa las percepciones específicas sobre utilidad y facilidad del uso de la tecnología. Dado esto, es posible inferir comportamientos asistidos por la tecnología.	Davis (1989) Lee, Park y Ahn (2000).

*Fuente:* Elaboración propia

En las últimas décadas, se ha estudiado el comportamiento para explicar la actitud como elemento clave en la conducta de consumo y la adopción de innovaciones de carácter tecnológico, basados en dos teorías: Comportamiento Planificado (TPB, inglés Theory of Planned Behaviour) y Aceptación Tecnológica (TAM, por sus siglas en inglés Technology Acceptance Model), que son las de más amplio uso y aceptación, relacionadas con el comercio electrónico. A continuación, se presentan brevemente.

**Teoría de Comportamiento Planificado.** Esta teoría pretende explicar la conducta de las personas con relación a las creencias, actitud, intención y comportamiento. Constituye una extensión de la Teoría de Acción Razonada, la cual está enfocada a los comportamientos en los que el individuo no tiene control total y está condicionado por factores no motivacionales asociados a la disponibilidad de ciertos requisitos y recursos. En la TPB, la intención del individuo es el factor que predice más exactamente un comportamiento en particular e indica la disposición individual para participar en un comportamiento determinado. La teoría identifica tres tipos de variables determinantes o explicativas de la intención de comportamiento: la actitud hacia el comportamiento, la norma subjetiva y el control percibido en la conducta, ver figura 1 (Morales, 2019; Herrero, Rodríguez & Trespalacios, 2006).

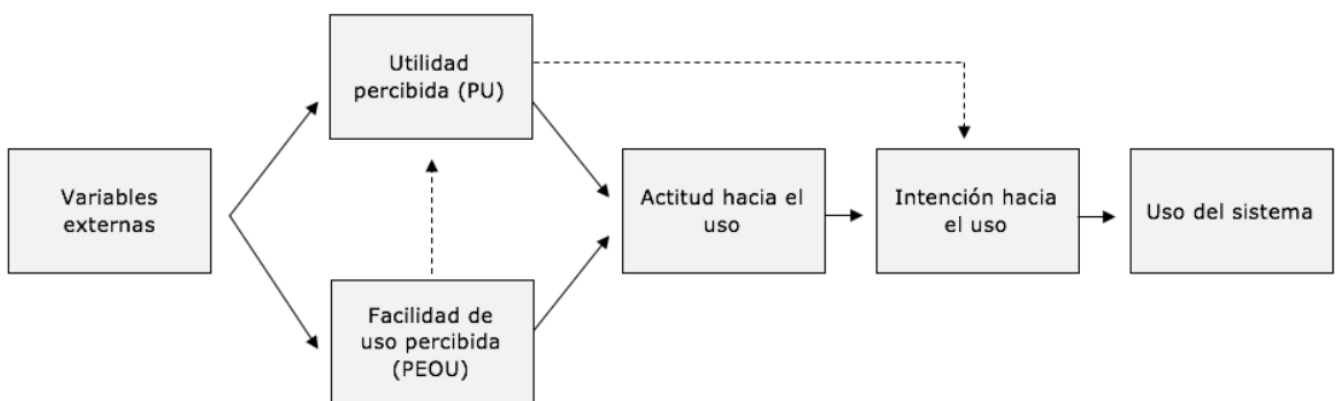


*Figura 1. Teoría del Comportamiento Planificado*  
*Fuente: Morales, 2019*

La actitud hacia el comportamiento hace referencia a la predisposición favorable o desfavorable, en el desarrollo de determinada conducta. La norma subjetiva refleja el efecto que ejerce en el sujeto la opinión de la familia, amigos, colegas de trabajo y personas que tienen asociación en su comportamiento. Además, hay dos factores que intervienen en la norma subjetiva: las creencias normativas y la motivación. El control percibido en la conducta representa las percepciones del individuo en cuanto a la presencia o ausencia de los recursos y

oportunidades para desarrollar la conducta (Morales, 2019; Herrero, Rodríguez & Trespalacios, 2006).

**Teoría de Aceptación Tecnológica.** Se refiere a la medición de la calidad de los sistemas de información para predecir la aceptación y uso de las nuevas tecnologías. Es una adaptación de la Teoría de Acción Razonada. En el TAM, se establece que las relaciones entre las convicciones, actitud, intención y comportamiento predicen la aceptación al uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Ratifica que la actitud hacia el uso de un sistema de información está basada en la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida. La utilidad percibida, es el grado en que un sujeto cree que mejorará su desempeño utilizando un sistema en particular y la facilidad de uso percibida, es el grado en que una persona cree que utilizar un sistema concreto reducirá su esfuerzo para realizar una tarea específica. En el TAM se postula que el uso de una innovación informática está determinado por la intención de comportamiento que además está sujeto a determinantes directos de la intención, la actitud hacia la tecnología y su utilidad percibida, ver figura 2 (Morales, 2019; Herrero, Rodríguez & Trespalacios, 2006).



*Figura 2.* Modelo de Aceptación de la Tecnología  
*Fuente:* Morales, 2019

El Modelo de Aceptación de Tecnología constituye el sistema teórico más ampliamente aplicado en el ámbito de los sistemas de información en concreto de la investigación sobre

comercio electrónico, ha sido también ampliamente empleado para analizar tanto la adopción de la compra en Internet en sentido general como el uso de establecimientos virtuales. Dentro de las investigaciones sobre la aceptación del comercio electrónico en general, se observa que el comportamiento de compra en Internet está condicionado de forma directa por las actitudes de los sujetos y por la utilidad percibida en el canal. Los estudios que han aplicado el modelo TAM han encontrado que las influencias sociales influyen positivamente en el comportamiento del individuo en el uso de las tecnologías de la información, en la actitud hacia la compra en línea, y en las intenciones de compra en internet (Morales, 2019; Herrero, Rodríguez & Trespalacios, 2006).

**Historia Comercio Electrónico.** Es de resaltar que el comercio electrónico tuvo origen en los años 70 a partir de la introducción de las transferencias electrónicas de fondos entre los bancos aprovechando los recursos tecnológicos existentes en la época. El uso de instrumentos electrónicos de comunicación como el teléfono y el fax permitieron que las negociaciones comerciales, fueran precursoras del actual comercio electrónico que se realiza en Internet (Basantes, Gallegos, Guevara, Jácome, Posso, Quiña, et al., 2016).

Teniendo en cuenta la relación entre el comercio electrónico y las TIC, se observan diversos momentos históricos, que han sido divididos en etapas, ver tabla 8 (Oropeza, 2018).

Tabla 8.

*Momentos históricos Comercio Electrónico*

<b>Denominación</b>	<b>Período</b>	<b>Características</b>
Pre-web	1987 - 1992	Se da la primera cuenta mercantil electrónica, la tecnología que hace posible el uso a Internet de banda ancha, se crea el primer sitio Web en el mundo.
Web	1992 - 1997	surge el primer navegador Web comercial, sitios Web dedicados a la compra y venta de productos en línea.
Punto com	1997- 2002	Para esta etapa hay en el mundo 500 millones de usuarios de Internet.
Google	2002 - 2007	El marketing online se convierte en la fuerza impulsadora del

		comercio electrónico.
Apple	2007 - 2012	Revoluciona el mercado con el iPhone. Google lanza Android.
e-Commerce	2012 - 2020	Se popularizan las plataformas electrónicas de compras especialmente con origen en América (Amazon, eBay) y Asia (Alibaba). Nacen las aplicaciones para dispositivos móviles para comercio electrónico y en redes sociales

Fuente: elaboración propia teniendo en cuenta a Oropeza, (2018)

En los primeros años de la década de los 80, el comercio electrónico se extendió en las compañías a través del Intercambio Electrónico de Documentos (EDI) y del correo electrónico. En 1989, la aparición de Word Wide Web (WWW) permite al comercio electrónico un fácil acceso tecnológico facilitando el difundir y publicar información, iguala a las pequeñas empresas y a las multinacionales en el área tecnológica (Alonso, 2004). Para los 90, la mensajería electrónica se convirtió en una parte fundamental del flujo de trabajo y del trabajo en grupo. En la década de los 90, la evolución de las tecnologías de información y comunicación, como el desarrollo de mejores interfaces gráficas, mayor velocidad en la transferencia de datos y el desarrollo de motores de búsqueda, dio lugar al nacimiento de la era electrónica, y con ello a la aparición de una nueva modalidad de comercio que, entre sus múltiples ventajas permite a una gran parte del mundo hacer transacciones comerciales sin intermediarios las 24 horas del día, durante todos los días de la semana (Basantes, Gallegos, Guevara, Jácome, Posso, Quiña, et al., 2016).

A partir de los años 90 se habla de la nueva era del comercio electrónico, y es dividida en 4 generaciones: Primera generación, 1993, creación de la Web, las páginas solo muestran información de la empresa, no se puede comprar por este medio; Segunda generación, 1995, surgen los centros comerciales virtuales, el medio de pago se realizaba a través de tarjetas electrónicas, se inician las compras por internet; Tercera generación, 1996, se comienza a implementar las bases de datos junto con aplicaciones web dinámicas y de fácil interacción con el usuario, a automatizar la selección y envío de información de los productos comprados, se amplía el uso de las tarjetas de crédito como pago, aparecen los primeros protocolos de pago

seguro y el marketing en la red; y Cuarta generación, 1999, se dan contenidos dinámicos con un mejor diseño y aspecto del sitio realizado por diseñadores gráficos especializados e informáticos para la programación del sitio web, se mejora la seguridad de los sitios y la posibilidad de hacer seguimiento al producto (Seoane, 2005).

El término comercio electrónico fue introducido en 1997 por la empresa International Business Machines Corporation (IBM), y es definido como la venta de bienes y servicios a través del uso de tecnología e infraestructura de telecomunicaciones. Por lo tanto, es un tipo de actividad que se centra en y alrededor de transacciones individuales utilizando Internet y / o herramientas tradicionales de TIC como medio de intercambio. El comercio electrónico es un término genérico utilizado para describir los procesos de compra y venta por medio de dispositivos electrónicos (Jędrzejczak, Barska & Siničáková, 2019). Este proceso de compra, venta o intercambio de bienes, servicios e información a través de Internet, representa una gran variedad de posibilidades para adquirir productos o servicios ofrecidos por proveedores en diversas partes del mundo, al igual que aumenta al número de clientes que pueden conseguir las empresas. Las compras de artículos y servicios por internet o en línea pueden resultar atractivas por la facilidad y comodidad para realizarlas (Delgado, D., Delgado, G. & Arteaga, 2019).

**Evolución Comercio Electrónico.** El comercio electrónico ha ido evolucionando, de ser un simple catálogo de productos o servicios, construido a partir de una página estática, con poca interacción con el cliente, a uno de los medios indispensable para realizar ventas y generar ganancias, al ser un medio más efectivo y económico que llega a un mayor número de clientes que los modelos basados en las empresas tradicionales. El comercio electrónico permite a las empresas ser más eficientes y más flexibles en sus operaciones internas, trabajar más con los proveedores y dar respuesta a las necesidades y expectativas de sus clientes, también permite seleccionar a los mejores proveedores sin tener en cuenta su localización geográfica y vender en un mercado global. Con el comercio electrónico se logra disminuir los

costos de operación, incrementar la productividad, mejorar la comunicación interna y externa, proteger las inversiones, crear una sociedad cliente-proveedor y mayor rentabilidad (Delgado, D., Delgado, G. & Arteaga, 2019).

El comercio electrónico comprende actividades muy diversas, como el comercio de bienes y servicios, suministro en línea de contenidos digitales, transferencia electrónica de fondos, compraventa electrónica de acciones, conocimientos de embarque electrónicos, subastas, diseños y proyectos conjuntos, prestación de servicios en línea, contratación pública, comercialización directa al consumidor y servicios posventa, también abarca a la vez productos de bienes de consumo, equipo médico especializado y servicios de información, financieros y jurídicos, actividades tradicionales de asistencia sanitaria, educación y nuevas actividades de centros comerciales virtuales. Entre las principales características del comercio electrónico se puede mencionar las siguientes:

a) Disponibilidad. El comercio electrónico está disponible en cualquier lugar y a cualquier hora, se puede comprar por medio de la computadora, dispositivos inteligentes, o sea desde cualquier lugar del mundo con acceso a internet.

b) Estándares universales. Los estándares técnicos de Internet y del comercio electrónico son universales, se comparten en todas las naciones alrededor del mundo. Esto permite reducir a los vendedores, los costos de introducción de mercado y a los consumidores reducir el costo de búsqueda del producto que se adecúa a sus necesidades. Se logra la comunicación entre el cliente y vendedor de forma masiva y a escala global.

c) Densidad de la información. La tecnología reduce los costos en la información (recopilación, almacenamiento, procesamiento y comunicación) e incrementa la calidad (oportunidad, seguridad y tiempo de acceso) en la misma, con la posibilidad de que los compradores puedan diferenciar los productos en términos de costo, marca y calidad.

d) La personalización. Permite a los vendedores dirigirse en forma rápida y directa a sus clientes de una manera personalizada, enviar mensajes con su nombre, ofreciendo



productos o servicios, de acuerdo a preferencias de usos y costumbres del cliente (Basantes, Gallegos, Guevara, Jácome, Posso, Quiña, et al., 2016).

Son muchas las ventajas que ofrece el comercio electrónico, pero también se presentan desventajas que dificultan su implementación y permanencia, principalmente en los países en desarrollo. En la tabla 9, se describen las ventajas y desventajas del comercio electrónico (Basantes, Gallegos, Guevara, Jácome, Posso, Quiña, et al., 2016; Delgado, D., Delgado, G. & Arteaga, 2019).

Tabla 9.

*Ventajas y desventajas del comercio electrónico*

Ventajas	Desventajas
Puede utilizarse en cualquier entorno en el que se intercambien documentos entre empresas: compras o adquisiciones, finanzas, industria, transporte, salud, legislación y recolección de ingresos o impuestos.	Costos de tecnología
El flujo de comunicación es bidireccional, ya que los papeles del emisor y del receptor pueden intercambiarse.	Los derechos de propiedad intelectual: los productos digitales distribuidos por la red, pueden ser fácilmente copiados, la protección de la propiedad intelectual y de los derechos de copia representa un hito aun por solucionar.
Rapidez, no hay intermediarios, por lo que los productos llegan directamente del productor al comprador.	Algunos protocolos no son estandarizados en todo el mundo
Reducción del trabajo administrativo, transacciones comerciales inmediatas y precisas, facilidad de acceso a la información, y reducción de la necesidad de reescribir la información en los sistemas de información.	Posibilidad de fraude: adquirir información confidencial de forma fraudulenta, suplantación de correos electrónicos o páginas web
Nuevos mercados, abre oportunidades a clientes potenciales a nivel local, nacional e internacional; es decir, el comercio electrónico permite expandir el mercado a nivel global.	Limitaciones de acceso
La tecnología del comercio electrónico permite realizar transacciones electrónicas	Bajo nivel de uso de tarjetas de crédito.

---

eliminando fronteras geográficas.

Permite comprar artículos desde la comodidad del hogar o trabajo y recibirlos donde se especifique.

Pobre desarrollo de infraestructura en el país.

Servicio pre y postventa. Mediante este servicio online se reduce la cadena de distribución; por consiguiente, se adquiere un producto a mejor precio, con información disponible e inmediata en el momento que requiera.

Temor del cliente a recibir el producto con diferentes características al comprado y de no recibir el comprobante físico de la transacción.

---

*Fuente:* elaboración propia a partir de los autores Basantes, et al. (2016) y Delgado, et al. (2019)

Las ventajas y desventajas de su implementación también están determinadas por el tipo de comercio elegido, modalidad que se fundamenta en las relaciones que se establecen entre los actores de la empresa, sector y/o contexto.

**Modalidades del comercio electrónico.** Existen diversas relaciones electrónicas entre las empresas, los gobiernos y los consumidores (figura 3). Por lo anterior, se han desarrollado diferentes tipos de comercio electrónico, dentro de las cuales se encuentran (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2017):

- Entre empresas (B2B), es el comercio electrónico que se realiza de empresa a empresas, ya sea entre un fabricante y un mayorista o entre un mayorista y un minorista. Este tipo de comercio puede ser abierto a todas las partes interesadas o limitado a un grupo de participantes en la cadena del valor de un producto.
- Empresa y Consumidores (B2C), se lleva a cabo entre las empresas y los consumidores. La transacción de compra se realiza electrónicamente y de forma interactiva.
- Entre Consumidores (C2C), se realiza de consumidor a consumidor, por medio de una plataforma especializada o marketplace donde un consumidor pone a la venta un producto a otros consumidores.

- Empresa y Gobierno (B2G), en este caso el comprador es una entidad de gobierno.
- Este comercio comprende la comercialización de productos y/o servicios a diferentes entidades del gobierno.

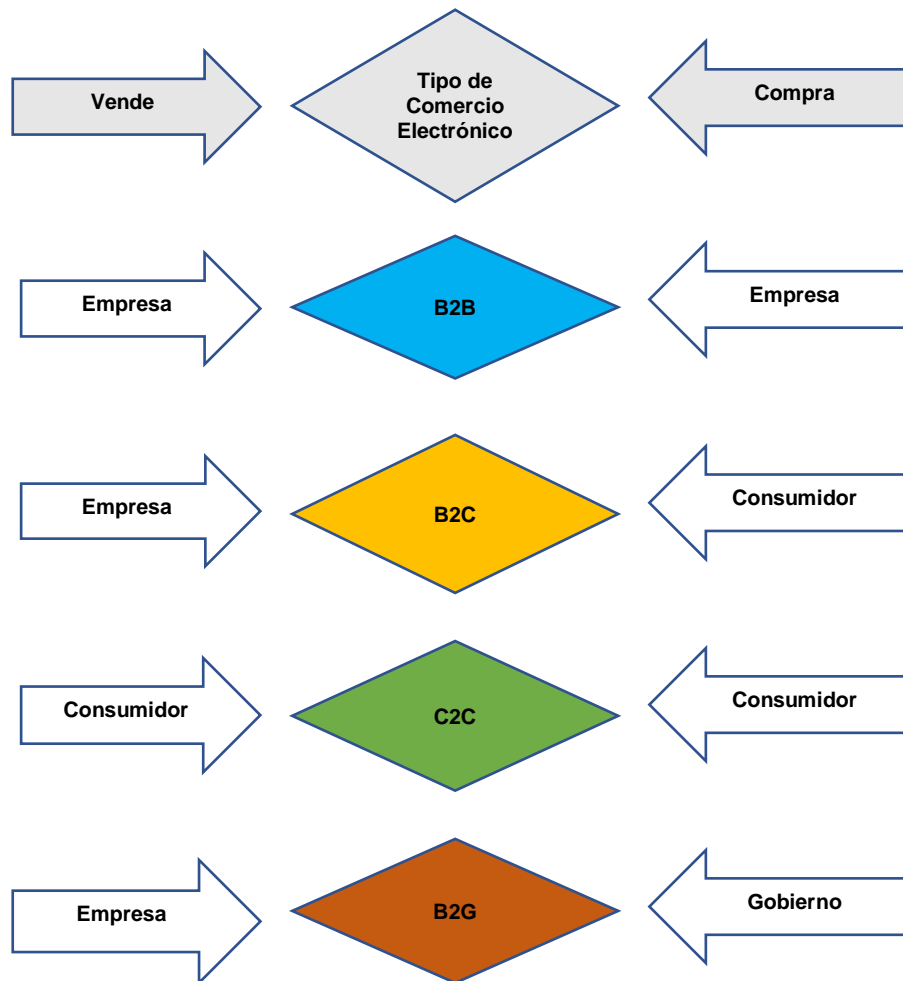
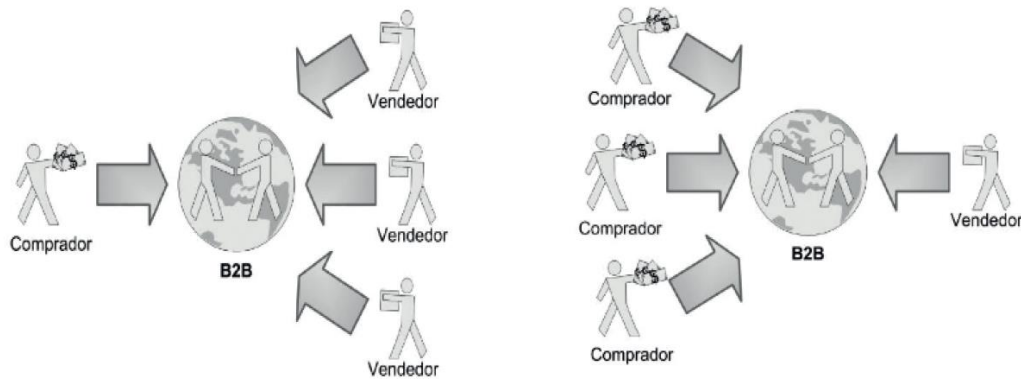


Figura 3. Modalidades del comercio electrónico

Fuente: elaboración propia

Para la presente investigación se considera la modalidad de negocio entre empresas (B2B), por lo tanto se hace una descripción más amplia de este tipo de comercio electrónico. En la modalidad B2B se realiza la transacción comercial únicamente entre empresas que están en Internet, sin la intervención de consumidores, se da a conocer propuestas de venta y negociación de precios, cierre de ventas y despacho de pedidos, esta modalidad de comercio

permite ahorrar tiempo y costo, está relacionado con el Intercambio Electrónico de Datos (EDI por sus siglas en inglés de Electronic Data Interchange), en el que se da un intercambio entre sistemas de información por medios electrónicos, de datos estructurados de acuerdo con normas estandarizadas de mensajes, agilizando los procesos comerciales, la disminución de errores en los documentos y existencias, ahorro de costos de administración y mejora de la competitividad de la empresa que lo adopta. El comercio electrónico tipo B2B, permite comprar de manera rápida y segura; la venta y transferencia de productos se realiza a través de bolsas, subastas y cadenas de suministros, los datos del comprador se presentan automáticamente a los sistemas del ofertante, y existe una red de canales de ofertas que permiten aumentar el número de consumidores; al ser la compra despersonalizada se evita las negociaciones de terceros, el consumidor tiene la opción de informarse oportunamente sobre el producto que va adquirir, la garantía, la forma de uso, y le permite comparar el precio con otras empresas. En la modalidad B2B, los beneficios están enmarcados en dos aspectos que permiten ahorros de costos en el ciclo de valor de la empresa: diversificación de fuentes de suministro que permite reducir costos en el proceso de adquisición y mayor eficiencia en el proceso de compra, reduciendo el costo por transacción. En el B2B se presenta dos formas para la venta/compra: a) un vendedor oferta un producto o servicio y varios compradores se interesan por él, en este aspecto la empresa se beneficia ya que le permite llegar a clientes que por medios tradicionales hubiese sido difícil llegar y b) varios vendedores se interesan en la oferta de un único comprador, este se da cuando un gran comprador establece un sitio para aprovisionarse a través de medios electrónicos (E-Procurement), ver figura 4 (Basantes, Gallegos, Guevara, Jácome, Posso, Quiña, et al., 2016).



*Figura 4. Modelos B2B entre comprador y vendedor*  
*Fuente: tomado de Basantes et al. (2016)*

Durante el proceso de venta de productos o servicios en la modalidad de negocio B2B, las transacciones se llevan a cabo entre partes conocidas, dado que se trata fundamentalmente de relaciones de largo plazo que deben cumplir con normas legales para la identificación de las partes. La relación comercial se da a través de la confirmación socios comerciales que permitan afianzar el proceso de compra y venta de productos y/o servicios (Basantes, Gallegos, Guevara, Jácome, Posso, Quiña, et al., 2016).

**Tendencias del comercio electrónico.** La estrategia comercial electrónica a nivel mundial, ha sido uno de los componentes de la economía que mayormente se ha expandido en los últimos años, tanto en países desarrollados como en países menos desarrollados. El comercio electrónico ha permitido abrir canales virtuales para comprar y vender las 24 horas del día, los siete días de la semana, y ha logrado a nivel global una visión innovadora de las empresas para ofertar sus productos y/o servicios en línea, sin tener limitaciones geográficas y vender en un mercado mundial (Basantes, Gallegos, Guevara, Jácome, Posso, Quiña, et al., 2016), que hoy continúa favorablemente, ha registrado un fuerte crecimiento, tanto en volumen de usuarios como volumen de sitios comerciales. El comercio electrónico ha evolucionado de una manera exponencial y hoy en día es una forma de hacer negocio en la red sin necesidad de realizar grandes inversiones. Es así como en el año 2015, por ejemplo, el volumen de

ventas online en América Latina alcanzó los 59 mil millones de dólares; siendo el más importante el de Brasil (42%), seguido por México (18%), Argentina (12%), Chile (9%) y Colombia (5%) (Delgado, D., Delgado, G. & Arteaga, 2019); igualmente las ventas minoristas mundiales de comercio electrónico, han crecido un 20.8% promedio anual entre 2014 y 2018, con respecto al PIB mundial en apenas en un 3.5% promedio anual en el mismo periodo. La magnitud de este crecimiento ha implicado que las ventas de comercio electrónico globales hayan duplicado su equivalencia porcentual al PIB mundial pasando del 1.7% en 2014 a 3.4% en 2018 con una tendencia a alcanzar el 5% en 2020. El comercio electrónico transfronterizo conecta a las pymes directamente con clientes finales en todo el mundo bajo un esquema de entrega en pequeños paquetes distribuido en poco tiempo vía aérea, y por los liderazgos comerciales actuales como el de Asia-Pacífico sobre Norteamérica, mercados de comercio electrónico más grandes del mundo como China, Japón, Corea del Sur, Australia y Rusia que contaron con un volumen de ventas 2014-2018 de USD \$ 817.000 millones mientras que Estados Unidos y Canadá apenas totalizan US \$ 544.500 millones. Muy por debajo aparecen los países europeos Reino Unido, Alemania y Francia con US \$ 206.000 millones. El primer país latinoamericano en la lista es Brasil (MinTic, 2019).

El comercio electrónico es, con base en lo nombrado, un mercado en franca expansión debido a que no es solamente un factor de crecimiento del comercio sino una transformación de este, y por ello tiende a crecer mucho más que la economía y a representar cada vez un porcentaje mayor del comercio minorista. A nivel internacional se está al frente de una dinamización del comercio exterior. Al respecto, Colombia tiene un gran potencial de crecimiento en comercio electrónico relacionado con una clase media creciente con poder adquisitivo en alza, ubicación estratégica y ampliación de mercado. El valor del comercio electrónico en Colombia alcanzó los 71.7 billones de pesos en 2018, aumentó el 465% desde el 2014. No obstante, los indicadores de conectividad que son el principal propulsor del comercio electrónico muestran cifras aún muy bajas. Colombia tiene aún mucho espacio de crecimiento

digital, atendiendo a que ya para el año 2017, el 44.5% de los hogares en Colombia contaba con computador, 12.9 suscripciones a internet fijo de banda ancha por cada 100 habitantes, 45 de cada 100 personas con suscripciones activas a internet móvil, y una la velocidad promedio del internet es de 5.5 Mbps. Adicionalmente el comercio electrónico transfronterizo puede encontrar en Colombia una ubicación ideal de redistribución para el resto del continente en función de su ubicación estratégica (MinTic, 2019).

Es evidente la tendencia del comercio electrónico hacia un crecimiento exponencial a nivel mundial y las posibilidades de crecimiento que en este contexto tienen las cooperativas en Colombia y en el mundo, crecimiento de gran relevancia por las características del servicio que prestan y la población que cubren, dado que el cooperativismo emerge como un modelo organizacional innovador de hacer economía, basado en valores y principios éticos que dan prioridad a la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de sus miembros, necesidades que se ponen por delante de la maximización de la riqueza individual. Según estimaciones las 2.600.000 cooperativas existentes en el mundo asocian a más de 1.200 millones de personas (la sexta parte de los habitantes del planeta) y proporcionan empleo a 280 millones de personas (al 10 % de la población empleada en el mundo), lo que muestra el potencial que representan las cooperativas en el mundo. Pero a pesar del potencial que representan las cooperativas en el mundo, es bajo su protagonismo en la conducción del proyecto de vida económico y social de los territorios donde se desarrollan. Las cooperativas, deben adoptar, en cada uno de los países donde se desarrollan, un protagonismo mayor, adquiriendo poder de negociación frente a los diferentes estamentos de la sociedad; este poder se logra mostrando los resultados que se van alcanzando producto de la gestión de este tipo de organizaciones (consideradas individualmente o como sector económico). Para ello, es indispensable contar con información pertinente, relevante, confiable, oportuna, completa, obtenida de forma sistemática, como lo describen los autores Rodríguez, Godoy y Simanca, (2019). Además los autores resaltan que varios estudios sobre las organizaciones cooperativas en Colombia

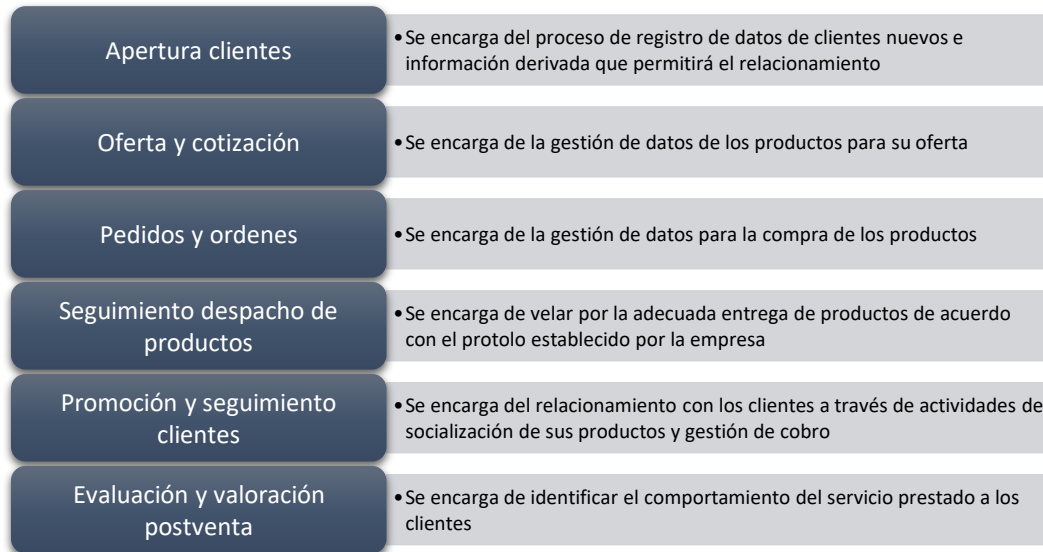
coinciden en mostrar las dificultades en la generación de conocimiento, principalmente por falta de información pertinente de la gestión económica y social de las cooperativas.

### **Necesidades comerciales de La Cooperativa de Hospitales de Antioquia (COHAN)**

**Diagnóstico área comercial COHAN.** COHAN tiene como portafolio de servicios la comercialización de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y equipo biomédico. Su objetivo es satisfacer la demanda de los asociados y clientes mediante la identificación de necesidades, preventa, toma de pedido, venta, posventa, evaluación de satisfacción del cliente y emprendimiento de acciones de mejora. Con el fin de conocer cómo está COHAN en el área comercial, y teniendo en cuenta el objetivo que la cooperativa se plantea, se realiza un diagnóstico en esta área, mediante un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) y de riesgo. Además, para su mayor comprensión, se hace una descripción de los procesos del área comercial y de las dificultades que enfrentan. Se construyó una matriz DOFA con los líderes del área de aseguramiento de calidad, comercial, de ventas, logística y operaciones, aportando información útil para la planificación de estrategias, junto con el análisis de los riesgos. La matriz de riesgo fue realizada basándose en los parámetros del Sistema Integrado de Gestión y Control (SIGEC) (Resolución N°469, 2018), y con el apoyo del área de aseguramiento de calidad y el director comercial, siguiendo las directrices del Manual de Riesgo dado en la resolución N° 469 de 2018, para establecer las fuentes o factores de riesgo, los eventos o riesgos, sus causas y sus consecuencias.

**Descripción del proceso área comercial.** El área comercial es responsable de las actividades que permiten la administración de los recursos empresariales a través de registro, codificación y manejo de la información de clientes para el relacionamiento comercial. Para ello, tiene como procesos los que a continuación se presentan en la figura 5, y se describen seguidamente.





*Figura 5. Proceso del área comercial*  
*Fuente: elaboración propia*

a) Apertura de clientes nuevos. Proceso administrativo de registro en el sistema de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés, enterprise resource planning) de los documentos legales y financieros de los clientes nuevos que por voluntad propia o por recomendación de la gerencia general se deben habilitar para poder hacer negocios. El cliente nuevo debe diligenciar el formato de vinculación y anexar los documentos de soporte como: certificado de existencia y representación legal, Rut, estados financieros con sus respectivas notas, declaración de renta, referencias bancarias y referencias comerciales, los cuales se someten a verificación en listas restrictivas, consulta en centrales de riesgo y análisis de riesgo de crédito para validar su capacidad de endeudamiento. Luego pasa al área financiera y jurídica, si es aprobado pasa a gerencia general para su autorización. El tiempo promedio en días para que un cliente nuevo que está interesado en tener una cotización de la cooperativa sea aceptado, es de 25 días como mínimo (figura 6).

Es de resaltar que no hay un proceso de investigación de mercados desde y donde se perfilen los prospectos, se determine en “abrir” un nuevo cliente. No existe un cargo relacionado con esta actividad de investigar e identificar nuevas oportunidades.

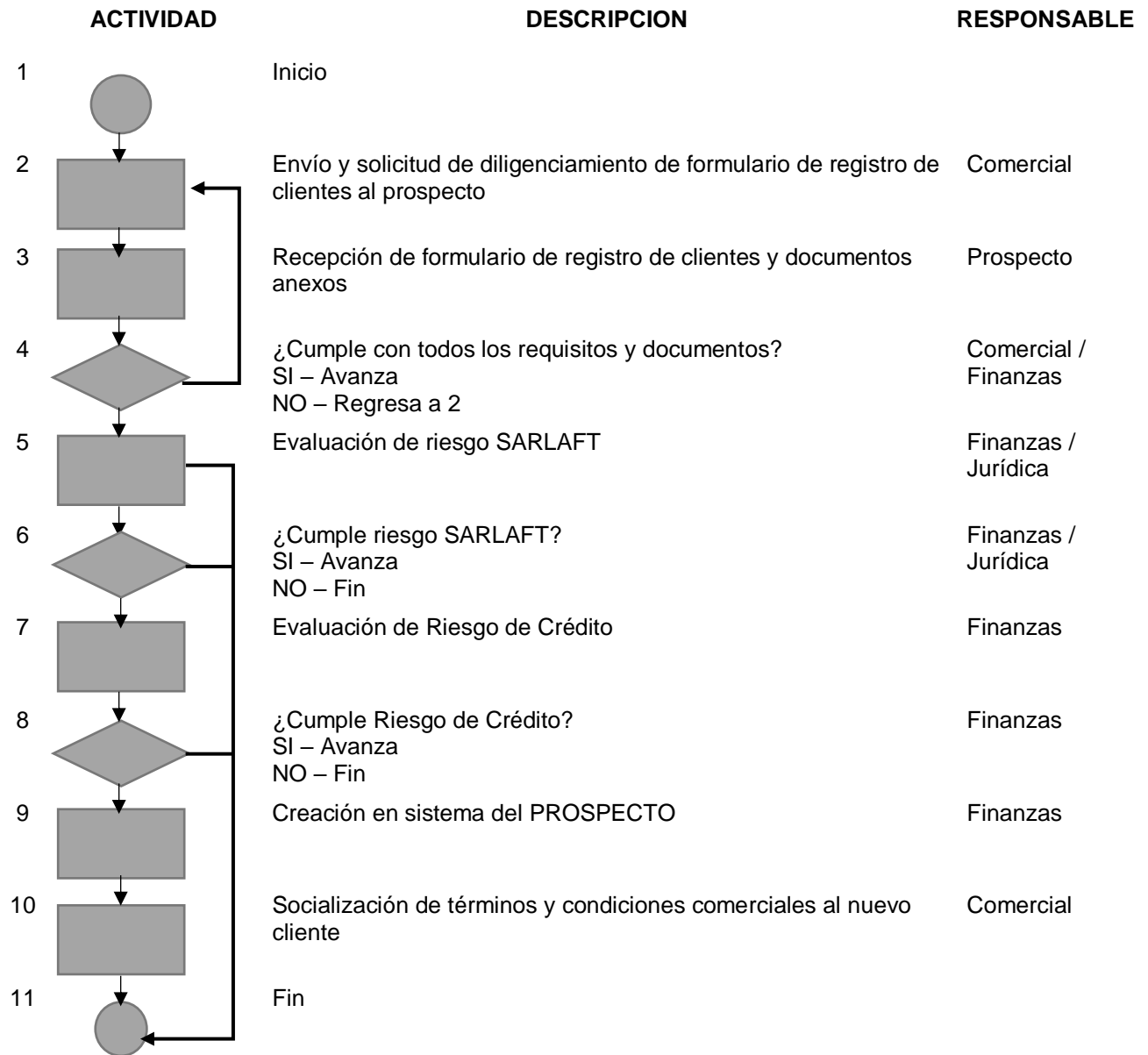


Figura 6. Apertura de clientes nuevos  
Fuente: Elaboración propia

b) Oferta y cotización de productos. Comparación y codificación de los productos que necesita cada cliente de acuerdo con sus listados de insumos para identificar su costo y existencias en el ERP, para proceder a crearle la cotización. Los clientes, de acuerdo con su forma de codificar los productos que comercializa, envía en archivo tipo pdf o Excel, el listado de lo que requieren (figura 7). Es de anotar que los medicamentos tienen clasificaciones por

forma farmacéutica, por concentración, por empaque primario, por clasificación anatómica y terapéutica, por lo cual se debe homologar los productos del listado de necesidades del cliente. Estos procesos son netamente manuales, a pesar de que los medicamentos en Colombia tienen codificaciones como el registro sanitario o el CUM (código único de medicamentos), otorgados por el INVIMA, cada cliente nombra los productos de acuerdo con su criterio, lo que dificulta en muchas ocasiones saber con certeza si en una cotización se está haciendo una oferta acertada a las necesidades de los clientes. No hay un sistema de seguimiento y calificación de la efectividad de la cotización, ni se proyecta su posible impacto en el presupuesto de ventas, ni en la planeación de demanda del área logística.

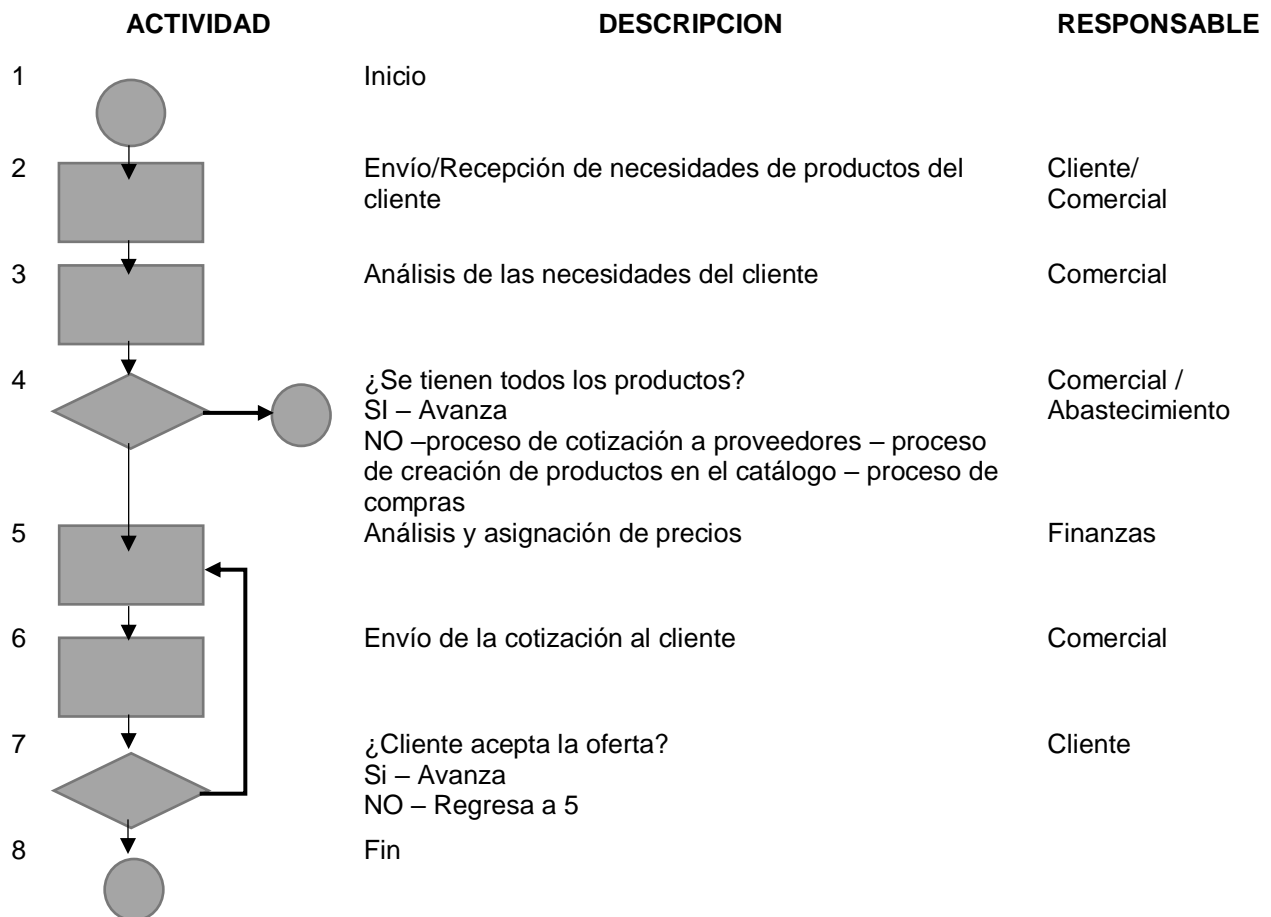


Figura 7. Oferta y cotización de productos  
 Fuente: elaboración propia

c) Pedidos y órdenes de compra. Registro de pedidos y órdenes de compra en el ERP para validar existencias en el inventario, estado de la cartera según el comportamiento de pagos. Cuando los pedidos son aprobados por el área comercial y el área financiera, se activan en la lista de pedidos pendientes en el área de logística, desde donde se toman las unidades requeridas en cada pedido y separan los productos para su empaque y facturación (figura 8). En este proceso se separan productos de cadena de frío, los cuales tienen condiciones de empaque y transporte especial, y se separan facturas de productos regulados, productos gravados y material médico quirúrgico, de laboratorio clínico y odontológico. Ocurre con frecuencias casos en los que el proveedor de transporte no entrega dentro de los horarios establecidos por cada cliente para la recepción, o no entrega en vehículos acondicionados para transporte de medicamentos, por lo que se presentan quejas de clientes. No hay un proceso de generar de manera automática los avisos de despacho.

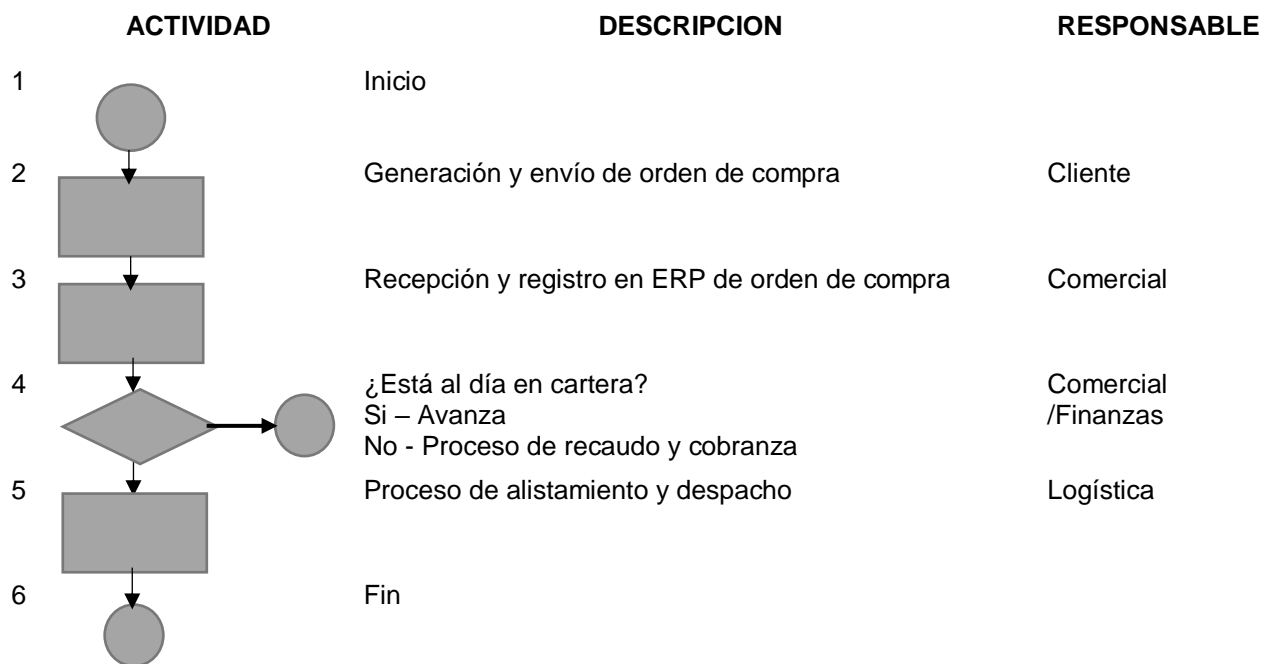


Figura 8. Pedidos y órdenes de compra  
 Fuente: elaboración propia

d) Seguimiento a despachos. Verificación telefónica de la recepción de los pedidos con los clientes, confirmación de entrega de las unidades completas, en buen estado y dentro de los tiempos que hacen parte de la promesa de servicio. Semanalmente con espacio de tres días se listan los pedidos que fueron despachados a todos los clientes. Por llamada telefónica se pregunta por la recepción oportuna y en óptimas condiciones de los pedidos, esta labor la realiza el practicante con la supervisión de la asistente administrativa. Desde el área de logística se tiene establecido el tiempo máximo de entrega de acuerdo con la capacidad de las empresas proveedoras de transporte que se contraten (figura 9). Entonces, la validación o proceso de postventa mide: a) Entrega dentro de los tiempos de promesa de servicio (tiempo máximo, medido desde el momento que se recibe el pedido por el cliente); b) Unidades completas, entrega de todas las referencias y en las cantidades solicitadas por el cliente. La ponderación de estos indicadores genera un nuevo indicador llamado Entregas Perfectas y hace parte de los indicadores evaluados por el comité de gerencia todos los meses. Es un indicador de estado crítico porque los productos faltantes o agotados, las demoras en verificaciones de cartera, la poco frecuente actualización del catálogo de productos hace que no se cumplan a satisfacción alguno de los sub-indicadores. No existe un sistema de comunicación formal entre logística, abastecimiento y comercial, que permita informar en tiempo real los despachos, el ingreso o agotamiento de productos, lo que impactara en el presupuesto de ventas, no se dan las comunicaciones oportunas a los clientes ante las novedades de disponibilidad de productos por parte de los proveedores.

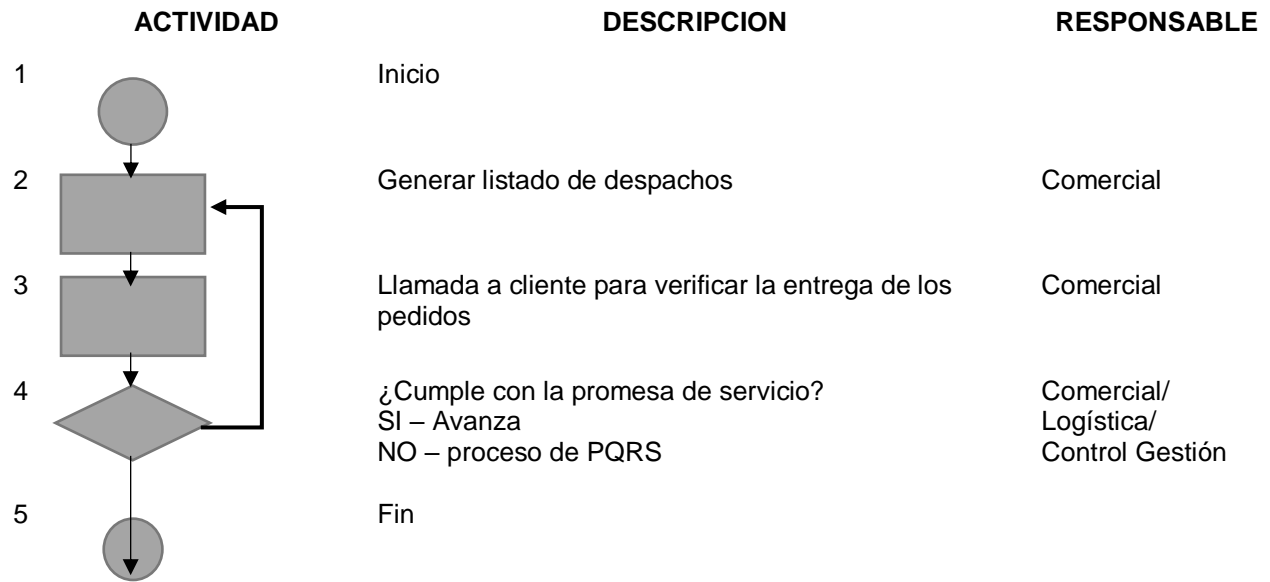


Figura 9. Seguimiento a despachos

Fuente: elaboración propia

e) Visitas de promoción y seguimiento a clientes. Reuniones presenciales periódicas a las instalaciones de los clientes para actividades de promoción, gestión de cobro y socialización de actividades de la cooperativa. Mensualmente cada ejecutivo de ventas planea “correrías”, las cuales son visitas a cada cliente de acuerdo con su proximidad (ruterros), prioridad comercial y de servicio (clientes con mayor capacidad de compras, mayor frecuencia de compras, con novedades de despachos, financieras). En estas visitas se puede contar con el acompañamiento del director de ventas, la coordinadora de cartera o la directora de relaciones corporativas, con el fin de brindar el acompañamiento necesario para resolver dificultades o inquietudes del cliente (figura 10). Estas visitas están sujetas a que existan condiciones de seguridad adecuadas por orden público o estado de las vías. No hay unos objetivos claros para cada visita, que puedan corresponder a un futuro de impacto positivo en las ventas y no sean solamente por relación con el cliente.

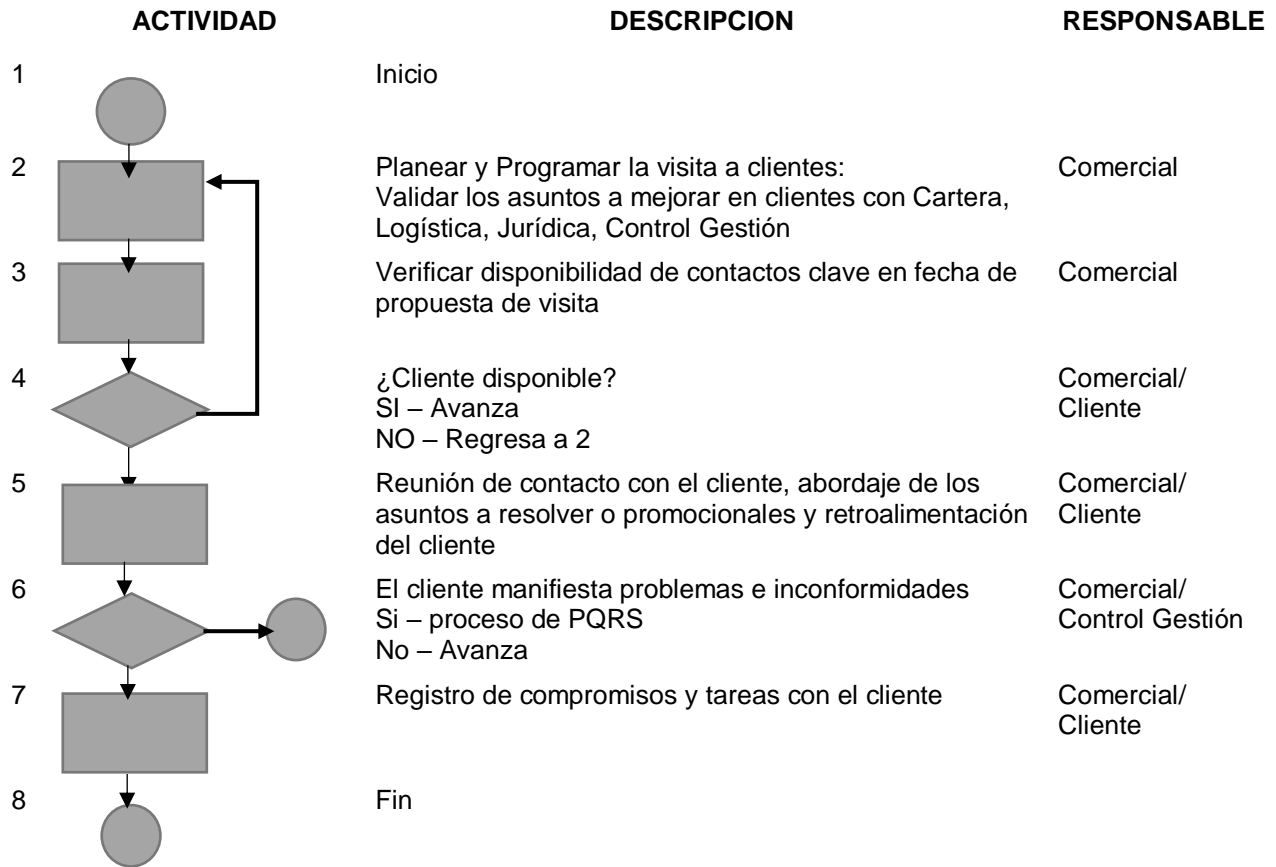


Figura 10. Visitas de promoción y seguimiento a clientes  
Fuente: elaboración propia

f) Evaluación y valoración del servicio post venta. Encuesta semestral vía telefónica o electrónica de la satisfacción del cliente por el servicio brindado. Se realiza mediante una encuesta electrónica, enviada a los gerentes, administradores, químicos farmacéuticos y regentes de farmacia, buscando evaluar la percepción que se tiene de la cooperativa en aspectos como los precios, la atención, el servicio, la oportunidad en la entrega (figura 11). Desafortunadamente la participación es baja con respecto al total de clientes y a las encuestas enviadas, las variaciones con respecto a las evaluaciones de periodos anteriores son mínimas y no permiten identificar claramente aspectos que mejoraron o por mejorar. La encuesta está hecha desde el área de aseguramiento de calidad (control gestión), pero desde la perspectiva de lo que es importante para la cooperativa y no para el cliente.

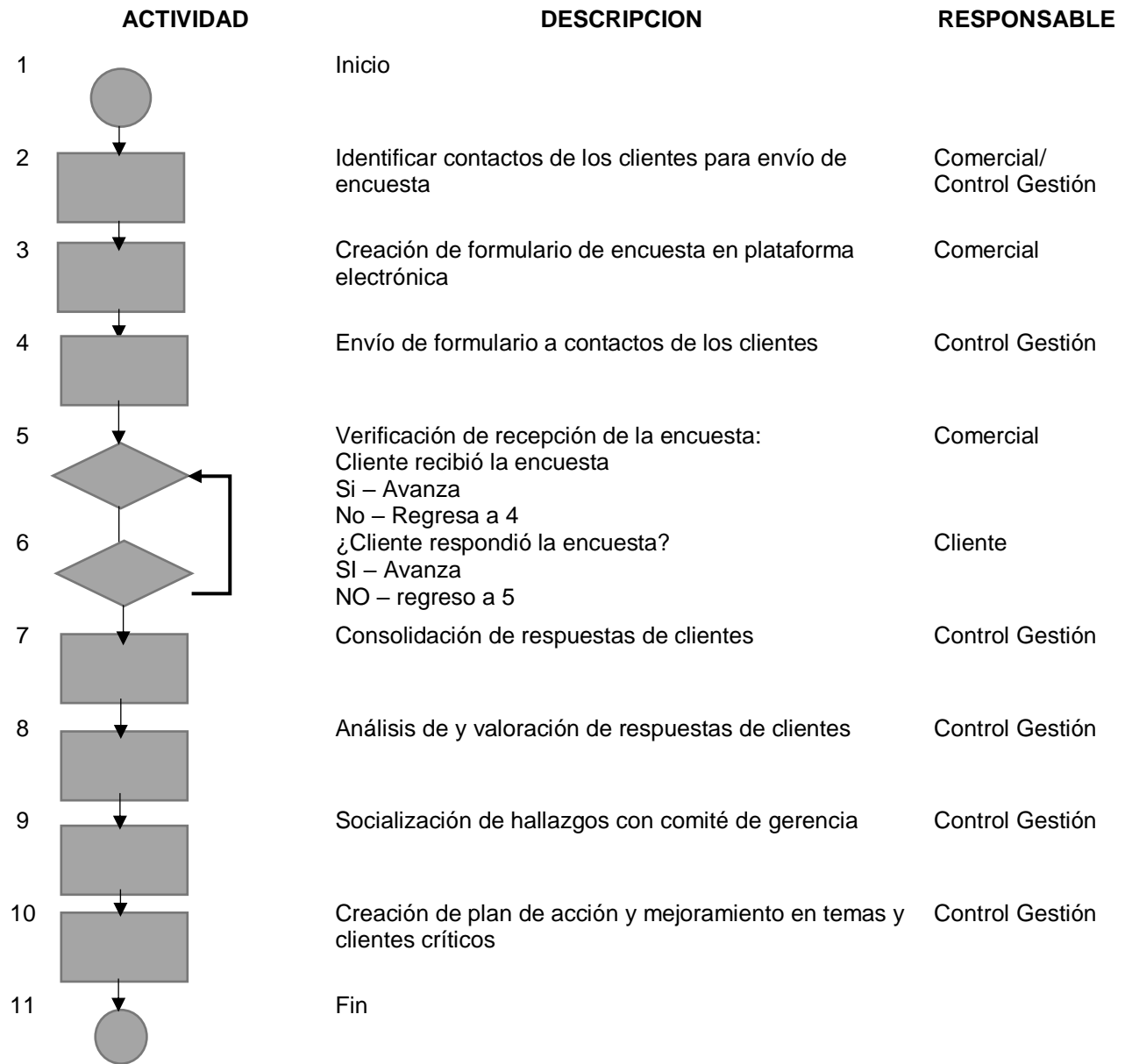


Figura 11. Evaluación y valoración del servicio post venta

Fuente: elaboración propia



Todos estos procesos descritos, permiten el desarrollo de las actividades comerciales de la Cooperativa, y cuentan para su funcionamiento con dirección, soporte, y operación como elementos organizacionales del área.

En la figura 12, se puede observar cómo es la estructura del área comercial

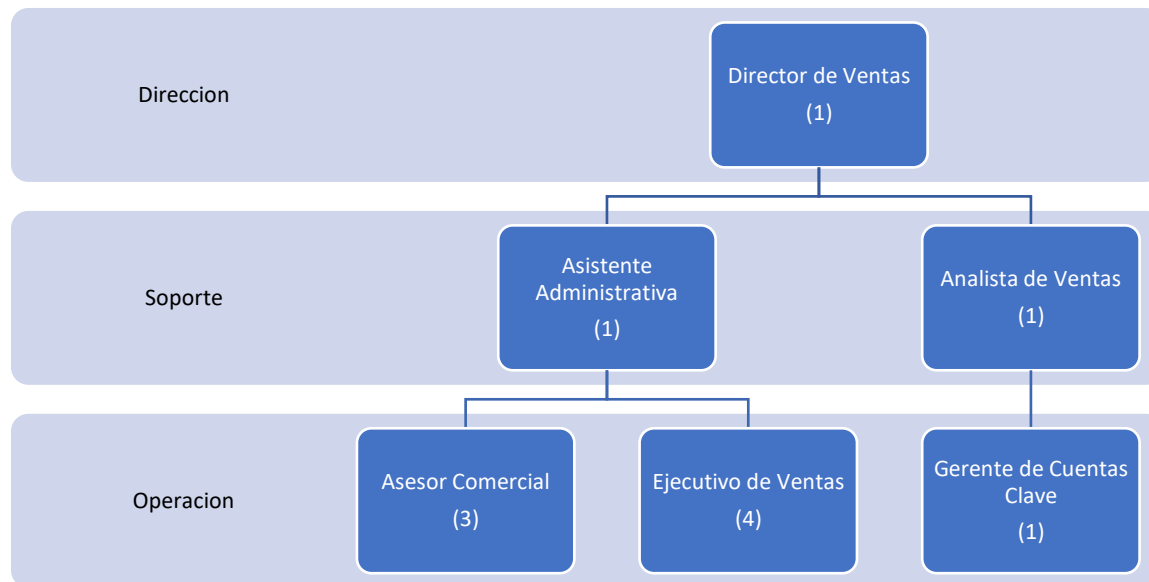


Figura 12. Estructura del área comercial

Fuente: elaboración propia

Una vez caracterizada el área, como se describe anteriormente, se realiza el análisis DOFA del área comercial. Este análisis da cuenta de las condiciones que requieren ser mejoradas para el cumplimiento de sus funciones, y de las posibilidades de crecimiento y desarrollo con las que cuenta el área. Se presenta a continuación la aplicación de esta herramienta administrativa.

**Análisis DOFA.** Con el análisis DOFA realizado, se puede concluir que el área comercial de COHAN posee fortalezas, las cuales deben robustecer y blindar ante las posibles amenazas que se presenten en el sector Salud, como por ejemplo, la transparencia y el potencial que tiene por agrupar importantes hospitales de Antioquia. A pesar de lo anterior, existen amenazas como: pocos clientes, bajo crecimiento de pedidos, aumento de los costos de administración logística (directos, indirectos, inventarios), falta de software y tecnologías, debilidades que afectan la imagen, la operación y rentabilidad de la Cooperativa, como por ejemplo la oportunidad de entrega de medicamentos, la cartera y el personal. Por otro lado, es claro que COHAN tiene grandes oportunidades para explotar, como las otras regiones del país, la demanda continua de parte de los asociados, clientes actuales y potenciales de nuevos servicios, que COHAN puede ofrecer optimizando las capacidades actuales. Para cumplir con lo anterior, COHAN debe enfrentarse a un medio con un escenario de alta incertidumbre, como por ejemplo, el manejo eficiente de la cartera, resolver los problemas operativos que hoy tiene, mejorar el relacionamiento con los clientes y en general satisfacer las necesidades de los asociados, ver tabla 10.

Tabla 10.

*Matriz DOFA, área comercial COHAN, año 2018*

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Alta dependencia de ventas a los Asociados	Competencia desleal: sobornos, fraudes, coimas
Aumento de los costos de administración logística (directos, indirectos, inventarios)	Crisis del Sistema de salud
Falta de una estrategia de crecimiento	Integración vertical de EPS, IPS y Operadores Logísticos
Formación académica del personal de ventas	Nuevos competidores en el mercado de mayoristas y distribuidores
Inadecuada selección de clientes	Situación financiera general del sector
Información dispersa	Poca presencia por fuera de Antioquia

Lenta respuesta en procesos administrativos	Falsificación y/o contrabando de medicamentos
Poca articulación entre áreas Comercial, Financiera y Logística	Debilidades en la formación del personal de compras de Hospitales y Clínicas
Portafolio de productos no definido	Competidores con comercio electrónico
Productos faltantes en inventario	
Rotación de Personal	
Pocos clientes	
Baja rotación e inventarios improductivos	
Procesos manuales y repetitivos	

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Conocimiento de los clientes y del sector en Antioquia	Plataformas de compras
Experiencia y Capacitación del personal en la Logística y Operaciones.	Alto volumen de operaciones logísticas
Musculo financiero	Experiencia en manejo de clientes especializados
Amplio acceso a proveedores	Reconocimiento y trayectoria en el mercado
	Hospitales y clínicas en el resto del país
	Relacionamiento empresarial a través del internet

*Fuente:* elaboración propia

En la identificación realizada a través del DOFA, se considera relevante la necesidad de gestión de los datos que contribuya con la resolución de la información dispersa, con la eliminación de procesos manuales y repetitivos, y con la disminución de costos de administración logísticos. Igualmente es necesario mejorar la competitividad a través de un relacionamiento comercial electrónico que le permita a la empresa ser competitiva en su estrategia comercial. El conocimiento y reconocimiento de sus clientes, y el avance en la implementación del relacionamiento a través de internet en el mercado, favorecen la

implementación de estrategias comerciales que apoyadas en la tecnología, brinden mayor cercanía, agilidad, y mejor servicio.

Además de las condiciones anteriores, es igualmente importante para la caracterización del área, el análisis de riesgo. Este análisis brinda información que afecta el desempeño futuro de la empresa en su área comercial, y que es necesario intervenir para el éxito de la estrategia comercial que se implemente. La realización del análisis se describe seguidamente.

**Análisis de riesgo.** El análisis de riesgo realizado, permitió identificar, calificar y evaluar los riesgos, cuáles se deben abordar de manera prioritaria y reconocer sus causas. En el análisis del riesgo se pretendió establecer: Qué puede suceder (Efecto / Consecuencia), Porqué puede suceder (Causa Raíz), Como puede suceder (Causa mediata más relevante). Los riesgos identificados y que son de prioritaria intervención, tienen que ver con la disminución de las ventas y la pérdida de clientes, como se puede observar en la tabla 11.

Tabla 11.

*Matriz de riesgo, área comercial COHAN*

<b>Qué puede suceder (Efecto / Consecuencia)</b>	<b>Porqué puede suceder (Causa Raíz)</b>	<b>Cómo puede suceder (Causa mediata más relevante)</b>	<b>Descripción Completa del Riesgo (concatenar)</b>
Disminución de las ventas	tenemos productos faltantes	tenemos problemas de oportunidad en las compras	Disminución de las ventas, porque tenemos productos faltantes; debido a que tenemos problemas de oportunidad en las compras
Disminución de las ventas	malas prácticas de la competencia	se presentan sobornos y otras prácticas de corrupción con funcionarios de la institución	Disminución de las ventas, por malas prácticas de la competencia; debido a que se presentan sobornos y otras prácticas de corrupción con funcionarios de la institución
Disminución de las ventas	cambios en los directivos de los hospitales	con los cambios de alcaldes, renuevan los directivos en las instituciones	Disminución de las ventas, por cambios en los directivos de los hospitales; debido a que con los cambios de alcaldes, renuevan los directivos en las instituciones

Disminución de las ventas	tenemos precios no competitivos para instituciones de niveles II y III	no tenemos poder de negociación con los proveedores de los productos de estas instituciones	Disminución de las ventas, porque tenemos precios no competitivos para instituciones de niveles II y III; debido a que no tenemos poder de negociación con los proveedores de los productos de estas instituciones
Pérdida de Clientes	Sienten insatisfacción	no cumplimos la promesa de servicio de entrega perfecta	Pérdida de Clientes, porque sienten insatisfacción; debido a que no cumplimos la promesa de servicio de entrega perfecta
Pérdida de Clientes	Se agudiza la crisis estructural del sistema de salud	se presentan causales de liquidación por insolvencia	Pérdida de Clientes, porque se agudiza la crisis estructural del sistema; debido a que se presentan causales de liquidación por insolvencia
Disminución de las ventas	los clientes pierden capacidad de pago	hay demoras en el ciclo de recursos del sector desde los pagadores a las instituciones	Disminución de las ventas, porque los clientes pierden capacidad de pago; debido a que hay demoras en el ciclo de recursos del sector desde los pagadores a las instituciones
Disminución de las ventas	mala atención y servicio al cliente	nos falta la competencia de servicio al cliente	Disminución de las ventas, porque mala atención y servicio al cliente; debido a que nos falta la competencia de servicio al cliente

*Fuente:* elaboración propia

Estas situaciones demuestran la necesidad de incorporar nuevas estrategias para lograr las metas de crecimiento de la cooperativa incluidas en la Mega, pero también para encontrar escenarios de oportunidad para mejorar los indicadores de rotación, frecuencia y rentabilidad del extenso portafolio de productos de la cooperativa, mirando a nuevos clientes, diferentes a sus asociados, los cuales pueden estar ubicados en cualquier lugar del país y que sean objeto de demanda de los medicamentos y productos farmacéuticos que por el perfil de demanda de los asociados de la cooperativa no han tenido el desempeño esperado.

**Estrategia propuesta, basada en el tipo de comercio electrónico B2B para el área comercial de la Cooperativa de Hospitales de Antioquia (COHAN)**

Como se mencionaba anteriormente, el cooperativismo es un modelo organizacional de hacer economía, basado en valores y principios éticos que dan prioridad a la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de sus miembros, necesidades que se ponen por delante de la maximización de la riqueza individual. En el mundo proporcionan empleo al 10 % de la población, lo que muestra el potencial que representan las cooperativas en el mundo. Pero a pesar de esto, es bajo su protagonismo en la implementación del comercio electrónico por lo que disminuye su poder de negociación frente a los diferentes estamentos de la sociedad y frente a la globalización (Rodríguez, Godoy y Simanca, 2019). Las empresas y organizaciones tienen la necesidad y el deber de hacer frente a los grandes desafíos globales y construir capacidades para asimilar y gestionar grandes transformaciones sistémicas, particularmente el sector salud, que cada día más se enfrenta a eventos inéditos. El comercio electrónico es una estrategia que le posibilita a las empresas hacer frente a los diferentes desafíos.

La cooperativa COHAN se centró en alinear su operación orientada a generar nuevos servicios, fortalecer las áreas existentes según las necesidades de los asociados y del sector Salud y explorar otras opciones de negocio, asegurando la satisfacción de los asociados en los próximos años, por lo cual se propone una Mega para el año 2024, se compone de los siguientes seis elementos:

- En el año 2024, COHAN será la mejor opción para la gestión de los asociados.
- Será el principal agente en el desarrollo de modelos de prestación de servicios de salud en Antioquia y uno de los cinco principales en el país
- Habrá incrementado sus ingresos en un 150%, conservando unos niveles de rentabilidad adecuados para el crecimiento de la cooperativa

- Será uno de los cinco mejores operadores de servicios farmacéuticos integrales en el país, incursionando en nuevos servicios que garanticen a sus clientes mayores niveles de satisfacción, en particular en el manejo de medicamentos complejos.
- Será reconocido por la formación de talento humano para los asociados y el sector de salud de manera sostenible.
- Habrá aumentado su alcance geográfico a otras regiones del país.

COHAN cuenta con tres unidades de negocio, una de ellas es la encargada de la distribución y comercialización de medicamentos, unidad de negocio eje para el cumplimiento de la Mega propuesta para COHAN, por lo que la modalidad de negocio B2B del comercio electrónico se convertiría una estrategia comercial e innovadora para ofertar sus productos y/o servicios, sin tener limitaciones geográficas y con la posibilidad de vender en un mercado más amplio, regional, nacional y mundial. La modalidad B2B, permitiría comprar de manera rápida y segura, ahorros costos en el ciclo de valor de la empresa, durante el proceso de venta de productos o servicios las transacciones se llevarían a cabo entre partes conocidas con normas legales para la identificación de las partes (Basantes, Gallegos, Guevara, Jácome, Posso, Quiña, et al., 2016).

Dada la Mega de COHAN y el beneficio que brinda la implementación del comercio electrónico, en este caso con la modalidad de negocio B2B, se plantea en esta investigación un estrategia basada en el B2B para el área comercial de la Cooperativa de Hospitales de Antioquia (COHAN), teniendo en cuenta el referente teórico descrito, y el diagnóstico realizado a esta área de la cooperativa. La estrategia descrita a continuación tienen el propósito de contribuir con el cumplimiento de la Mega propuesta por COHAN (figura 13).

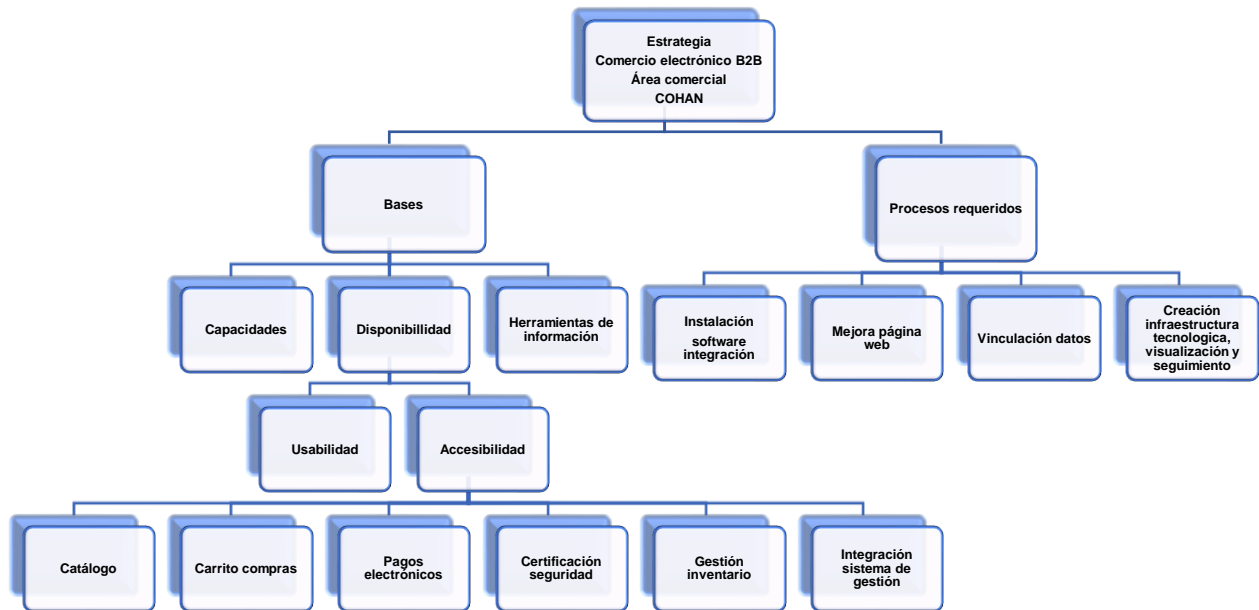


Figura 13. Estrategia comercial basada en la modalidad de negocio empresa a empresa  
Fuente: elaboración propia

En esta estrategia se considera la capacidad, la disponibilidad y las herramientas de información:

a) Capacidades. Dado que el comercio electrónico B2B se determina por distintos recursos, plataformas y soluciones tecnológicas que permiten mejorar el proceso de compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos como Internet, es necesario tener en cuenta la disponibilidad de los recursos que posee, considerando tres aspectos fundamentales: capacidad financiera, identificando el presupuesto que tiene para invertir en una solución tecnológica de comercio electrónico B2B; capacidad técnica, analizando el conocimiento técnico que poseen sus colaboradores para manejar el proyecto, no es lo mismo que administre un experto en informática a un usuario del entorno; y capacidad operativa, examinando la disponibilidad para gestionar el proceso de comercio electrónico. Para conseguir el éxito del proceso de comercio electrónico, COHAN debe tomar en cuenta la integración de



personas, procesos y tecnologías, con el fin de conseguir la satisfacción del cliente durante el proceso de la compra, e identificar la importancia del aporte de valor que la red presta a este proceso, desde el pedido del producto hasta la entrega, asegurando que el usuario tenga información en tiempo real del estado de su pedido. Además, es de resaltar que un punto crítico en el proceso del comercio electrónico es generar confianza en sus clientes, es por eso que COHAN, en este proceso debe generar una cadena de servicio adecuado, donde el cliente comprador pueda revisar el estado de su compra y adicionalmente ofrecer la posibilidad de consulta por este medio, a fin de generar confianza y tranquilidad en el cliente.

b) Disponibilidad. Atendiendo a que una plataforma de comercio electrónico es un sistema integrado de diferentes aplicaciones informáticas, que dan solución al proceso de compra y venta de productos, se requiere que estén disponibles todo el tiempo en línea, posibilitando la entrada a cualquier mercado del mundo y que su funcionalidad está orientada a los catálogos de productos, segmentación del catálogo en categorías, subcategorías, detalle de productos, servicio de atención al cliente y proceso de pago del producto. Por lo tanto los principales elementos tecnológicos que se debe considerar para la plataforma de comercio electrónico B2B en COHAN son:

Usabilidad. Entendiendo la importancia de facilitar la relación comercial empresa-empresa, debe permitir mostrar todo el contenido de una forma clara y sencilla que favorezca el proceso de compra y venta de los productos a fin de conseguir la satisfacción de los usuarios.

Accesibilidad. Asumiendo los diferentes niveles de experiencia de sus clientes, y el perfil de estos, debe presentar acceso fácil al mayor número posible de personas, independientemente de sus conocimientos o capacidades personales en especial de la característica técnica del computador, que permita percibir, entender, navegar e interactuar con la web.

Catálogo de productos. Es necesario incorporar a la imagen del producto como una carta de presentación, con todos los detalles y especificaciones, especialmente con los productos que ofrece la cooperativa. Los catálogos se deben clasificar por categorías que determinan un árbol de navegación a medida con varios niveles y subniveles, que permite gestionar la asignación de categorías especiales como: productos en el inventario, oferta de productos, próximos lanzamientos y kits de productos. Además debe permitir mostrar el producto con una ficha individual, donde se muestra la información detallada, como: galería de fotos, archivos multimedia, precios, medidas, colores, fabricante.

Carrito de compras. Se considera necesario la implementación de esta aplicación, destinada a la venta en línea de productos y servicios, siguiendo un proceso similar al tradicional como si fuera de manera física.

Certificados de seguridad. Se debe considerar la certificación de seguridad en el proceso de transacciones comerciales por Internet, para que el intercambio de datos sea seguro, permita dar confianza a los clientes, y evite inconvenientes en el cumplimiento de la Ley

Gestión de inventario. Se debe manejar correctamente este proceso con los productos para facilitar la disponibilidad, y actualización, que permita ofertar un buen servicio.

Integración de sistemas de gestión. Los sistemas facilitan la gestión diaria de la comercialización del producto, se recomienda que estén integrados, principalmente los sistemas de gestión contables, de productos, proveedores, ventas, almacén bodega, que integrados pasan a formar la planificación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés, Enterprise Resource Planning) (Basantes, Gallegos, Guevara, Jácome, Posso, Quiña, et al., 2016).

c) Herramientas de información. Existen herramientas de comercio electrónico que se usan en el proceso de compras, por ejemplo: para la solicitud de propuesta (RFP - Request for Proposal) que equivale a la tradicional licitación pública, solicitud de cotización (RFQ – Request

for Quotation), compra electrónica y marketplace o portal de negocios (Comunidad de Proveedores y Compradores). En el ámbito de comprar productos o servicios, empresas como COHAN deben incluir dentro de su sitio web una sección para proveedores, en el que esté presente el catálogo de productos y su precio; un catálogo de compras estructurado por categorías de productos que permita dar acceso total a proveedores previamente registrados. Esto permite evaluar quienes van a calificar como proveedores (Basantes, Gallegos, Guevara, Jácome, Posso, Quiña, et al., 2016).

Además de los elementos anteriormente descritos, y conociendo la disponibilidad de los recursos que posee la cooperativa, en cuanto a la capacidad financiera, técnica y operativa, se debe tener presente que la adopción del comercio electrónico mejora en la medida en que las prácticas de uso y de gestión de las TIC sean parte integral de la cooperativa, para ello se plantea la implementación de la modalidad de negocio B2B como estrategia para COHAN, con los siguientes procesos descritos a continuación, de instalación de software de integración, implementación en página web de herramientas para la relación comercial con proveedores, vinculación de actividades comerciales, y creación de infraestructura que facilite la visibilización, gestión y seguimiento:

a) Instalación de software de integración B2B que proporcione la arquitectura necesaria para digitalizar la información y dirigirla rápidamente a través del ecosistema comercial de la organización, lo que permite trabajar y comerciar de forma más eficaz con los clientes, proveedores y socios comerciales mediante la automatización de los principales elementos del área comercial: apertura de clientes nuevos, oferta y cotización de productos, pedidos y órdenes de compra, verificación de adjudicaciones, recepción de pedidos y órdenes de compra, inventario, procesamiento de pedidos u órdenes de compra, seguimiento a despachos, visitas de promoción y seguimiento a clientes, evaluación y valoración del servicio post venta. Lo que posibilita un aumentando de la visibilidad y transparencia de la información

para la toma de decisiones de forma más rápida y eficiente, desde la planificación del inventario y de la demanda.

El software integrado debe posibilitar controlar los artículos que están en el inventario, su adquisición, movimiento, almacenamiento, entre otros. Así, con la gestión de inventario automatizada se pueden monitorear en tiempo real los movimientos de los suministros en existencia, además de tener acceso a una amplia gama de proveedores. La solución de un software con las características descritas posibilitara que COHAN maximice su productividad, eficiencia y rentabilidad, con un control de inventario práctico y efectivo. Además podrá obtener análisis del inventario teniendo en cuenta varios criterios, realizar el pronóstico de demanda, enviar alertas en el momento adecuado para comprar los suministros necesarios, y acceder en línea a reportes comparativos de las cotizaciones recibidas, histórico de las cotizaciones y transacciones, y respuestas e información acerca de las compras realizada por un COHAN, socios o clientes.

b) Implementación en la página web, de una herramienta de identificación de los proveedores, y de acceso de éstos al portal B2B desde la página web. Con una solución digital de rápida implementación e interfaz amigable, que permitirá de manera ágil a las Instituciones de salud comprar y gestionar. Posibilitando la ampliación de la base de proveedores, así como la digitalización de procesos que se dan manualmente en COHAN.

c) Vinculación de las solicitudes de pedidos generadas por un sistema informático como el SAP (Systems, Applications, Products in Data Processing) a la gestión de compras, gestión de pagos, logística y aprovisionamiento, planificación, distribución y gestión de inventario, para que se visualicen en el portal B2B de la página web, y pueda ser observado por el proveedor. El sistema SAP le permite a las empresas administrar sus recursos humanos, financieros-contables, productivos, logísticos y más, gestionarlos de una manera exitosa en todas las fases de sus modelos de negocios.

Se busca con la vinculación de datos, una Integración de sistemas que facilite el aumento de rendimiento y eficiencia de gestión, orientado a las decisiones para el cumplimiento de la Mega de COHAN, esta integración brinda beneficios operativos, permite la automatización del proceso de respuesta a las cotizaciones a través del ingreso de información en el sistema sobre: flete, solicitud mínima, histórico financiero, existencia, carga tributaria; brindando análisis más eficientes y actuación más direccionada como demanda por región, cartera de cliente, por vendedor; tener un módulo de contratos, gestionar documentación sanitaria, informes gerenciales y operativos con el detalle de todas las informaciones de transacciones de las conversiones por usuario, curva de los clientes, pedidos confirmados y no confirmados, promoviendo el seguimiento de las acciones comerciales. Se genera con todo ello ganancias operativas y aumento de las ventas y eficiencia de la gestión en todos los niveles. La integración de sistemas también brinda beneficios estratégicos como acceso a toda la demanda cotizada, almacenamiento de las informaciones del mercado e histórico de sus negociaciones, posibilitando análisis diversos como Marketshare, tendencia de precios, demandas, margen, rentabilidad, entre otras. Adicionalmente que estén acompañadas de herramientas de apoyo para la decisión de compra que generan ahorros de procesos, gestión de permisos y alzas electrónicas de aprobación, herramientas que permitan automatizar las reglas de aprobación, lo que trae agilidad y seguridad al proceso de compras.

d) Creación de infraestructura tecnológica que cuente con las siguientes herramientas: pagos electrónicos, catálogos en línea, cotizaciones, temas legales, información básica de la empresa, visualización de las fechas de pagos de facturas, así como seguimiento a los comprobantes de retención.

Con la estrategia del comercio electrónico B2B la cooperativa de hospitales de Antioquia tendrá los siguientes beneficios y oportunidades para ser competitiva en un mercado globalizado:

- a) Mejora de la gestión de compra /venta de productos: los registros de compras basados en la modalidad de negocios B2B, permiten desarrollar a través de la minería de datos, análisis basados en la demanda para optimizar los niveles adecuados de aprovisionamiento de los productos.
- b) Acceso a una base de clientes más amplia: el acceso a nuevos compradores a través de plataformas electrónicas de compras en la actualidad como Bionexo, OKA, Synapsis, permite ampliar la base de datos de prospectos, abrir nuevos clientes, llegar a regiones donde no se tienen negocios actualmente, conocer sus necesidades a través de los catálogos de productos publicados en línea, solicitud de cotizaciones e invitación a licitaciones.
- c) Permite una actualización y visión global de cada producto en el mercado: el comercio electrónico permite la publicación de catálogos de productos en línea, desde donde quienes estén interesados en el producto puedan acceder a través de las compras en línea. De igual forma en las plataformas electrónicas se han construido los nuevos mercados donde tanto oferta y demanda realizan transacciones de compra-venta, por lo que se constituye un canal de oportunidad para identificar necesidades de la demanda y de explorar nichos o segmentos a los que se pueden ofrecer los productos.
- d) Asegura la transparencia interna en la gestión de compras: el registro de las transacciones de compra-venta en las plataformas electrónicas permite generar la trazabilidad en las ofertas de compradores y vendedores, minimizando el riesgo de conflictos de interés y tramite de influencias al momento de adjudicar una compra, ya que la información está centrada en los productos y las condiciones comerciales para adquirirlos.
- e) Refuerza la cultura innovadora de la empresa: el desarrollo de negocios a través del comercio electrónico exige inversión en equipos informáticos, conocimiento técnico para el desarrollo de aplicaciones, pero a su vez, impacta los procesos operativos y transaccionales de las empresas, impulsando al mejoramiento continuo y fortaleciendo la articulación entre áreas y procesos.

f) Optimiza la relación calidad-precio: la publicación en línea de catálogos de productos, con la información detallada de sus características permite al comprador disponer del criterio para optar por un producto A o B, comparando en términos de costo/beneficio el valor que desea obtener de ellos,.

g) Combina con el uso de otras tecnologías innovadoras tales como códigos de barras, EDI, VMR, Tracking: la implementación del comercio electrónico permite incorporar como elementos de valor agregado al bien o servicio, sistemas integrados de información que agilizan los procesos logísticos. La integración de datos entre cliente y proveedor, facilita los procesos de ingreso de productos a los inventarios (EDI), así como el cargue o descargue a través de la lectura de códigos de barras, códigos QR o códigos RF, esto últimos que permiten el uso de radiofrecuencia para su localización de manera electrónica, integración de ERPs para administración remota de inventarios (VMI por sus siglas en ingles), permitiendo al comprador tener el producto en calidad de consignación, sin acarrear con el costo del mismo hasta el momento de su consumo, pero a su vez permitiéndole al vendedor, controlar en remoto la cantidad de inventario existente y generando procesos de facturación y reposición al momento que estos sean consumidos por el comprador; utilidades de georeferenciación electrónica a través de gps para monitoreo satelital de despachos, o para identificar la ubicación de un producto entre varios puntos de venta, de acuerdo a un punto de referencia como puede ser la ubicación del comprador.

h) Unifica y simplifica los procesos, facilitando la gestión comercial: (logística, compras, etc.): los negocios basadas en comercio electrónico disminuyen la cantidad de intermediarios, acorta los tiempos en trámites administrativos y permiten generar eficiencias logísticas en situaciones donde comercializadores pueden vender productos que aún se encuentren en poder de sus proveedores, lo que se traduce en menos costos por la participación de menos intermediarios en la cadena de valor, de igual forma con procesos de análisis de información en línea para abastecimiento, como por ejemplo el "Demand Driven",

basado en modelos matemáticos que sugieren niveles de compras adecuados para cada producto de acuerdo a la demanda registrada, con lo que desde los procesos comerciales de venta, se gestionan procesos comerciales de compra para permitir inventarios adecuados permanentemente y flexibles de acuerdo a las necesidades de la demanda. Así mismo afecta procesos financieros, para programación de cobranza de cartera o pagos a proveedores; proyecciones de compras de insumos y materias primas, de mano de obra directa, de transporte y entrega, basados en el registro histórico de transacciones.

i) La gestión comercial se convierte en parte de la estrategia global: el comercio electrónico como una estrategia comercial de las empresas, permite el desarrollo de nuevos canales de comercialización y sus múltiples fuentes de información aportan a la identificación de diferentes perfiles de consumidores, lo que enriquece la toma de decisiones en la estrategia de mercadeo, pero a su vez ayuda a definir la identidad de las empresas, por lo que su contribución en la estrategia global toma mayor relevancia frente a los modelos comerciales tradicionales que no proveen tanta información fundamental para toma de decisiones en el momento oportuno.

j) Mejora la productividad al aliviar el papeleo que no agrega valor al proceso comercial: los procesos administrativos que se generan en las transacciones de compra-venta a través del comercio electrónico permite la digitalización de documentos de soporte, así como su distribución y almacenamiento, a través de correo electrónico, repositorios de datos o almacenamiento en la nube, por lo que disminuye el uso del papel y los tramites que requieren desplazamiento físico en las transacciones de compra-venta.

k) Mejora la trazabilidad de los productos: la publicación de información de origen de un producto se constituye en la garantía de su legalidad, por lo que los procesos de compra-venta a través del comercio electrónico permiten al comprador la verificación de su autenticidad. En el caso de medicamentos y productos farmacéuticos, esta información es de suma importancia, por el riesgo que representa para la salud el uso de productos adulterados,



falsificados o de contrabando desconociendo las condiciones de almacenamiento que han tenido y si se han afectado sus características físico-químicas.

l) Permite una implementación escalable y progresiva en función de la complejidad de los productos adquiridos: el desarrollo de herramientas y aplicaciones del comercio electrónico permite la personalización o diseño a la medida de acuerdo a los requerimientos de las transacciones de compra-venta. La implementación de aplicaciones o herramientas para el comercio electrónico puede hacerse por hitos o etapas en donde su diseño se aplique en forma incremental para darle un mayor alcance, contenidos que provean mayor información acerca del producto, que permitan hacer las transacciones de compra, pago, devolución, incluir nuevos idiomas para el acceso a compradores de otras regiones del mundo o canales de atención a inquietudes con procesos de inteligencia artificial entre otros.

m) Facilita relaciones más estables con los proveedores y clientes por establecimiento de contratos a medio y largo plazo con ellos: la posibilidad de encontrar múltiples y mejores ofertas a través del comercio electrónico permite establecer acuerdos, convenios o contratos entre proveedores y compradores, que requieren estabilidad y garantía de abastecimiento oportuno de insumos, materias primas o productos terminados, por lo que el comercio electrónico se convierte en facilitador de acercamiento entre la oferta y la demanda y de construcción de relaciones de negocios de mediano y largo plazo.

n) Permite la entrega flexible de productos según las necesidades de suministro: la publicación de condiciones comerciales en línea a través del comercio electrónico, con las cuales tanto compradores como vendedores evalúan si corresponden a sus necesidades, y la facilidad de acceso directo y comunicación entre las partes, ayuda a que en ambas partes se ajusten aspectos como: cantidades mínimas, periodos de entrega, disponibilidad inmediata, etc.

o) Brinda transparencia de las razones económicas del producto: la exposición de catálogos de productos en línea con sus características, le brinda al comprador la información

necesaria para determinar si la oferta de valor del producto se ajusta a sus necesidades, por lo que el comercio electrónico adquiere características de transparencia para el comprador.

p) Mejora la gestión del inventario: tanto para compradores como vendedores, la posibilidad de ofrecer o adquirir bienes de manera más ágil y oportuna, estimulan el mejoramiento de la gestión de inventarios, ya que por el lado de los compradores, permite variedad de oferta de proveedores, y de los vendedores la presentación de sus catálogos de productos, así como la exploración, búsqueda o accesos a nuevas regiones o nuevos clientes en mercados adonde no ha tenido presencia aun.

Al analizar la matriz DOFA del área comercial de la Cooperativa de Hospitales y contrastarla con los beneficios u oportunidades que brinda el comercio electrónico bajo el concepto de la matriz CAME, se encuentra que las situaciones clasificadas como debilidades y amenazas tienen alternativas de corregirse o afrontarse, así como para las fortalezas u oportunidades pueden mantenerse o explotarse, ver tabla 12.

Tabla 12.

*Beneficios y oportunidades de COHAN a través del comercio electrónico B2B según el análisis de la matriz DOFA*

DOFA	Situación	Acción	Estrategia	Beneficio / Oportunidad B2B
Amenazas	Competencia desleal: sobornos, fraudes, coimas			Brinda transparencia de las razones económicas del producto.
	Crisis del Sistema de salud			Permite la entrega flexible de productos según las necesidades de suministro.
	Debilidades en la formación del personal de compras de Hospitales y clínicas	Afrontar	Defensa	Permite una implementación escalable y progresiva en función de la complejidad de los productos adquiridos
	Falsificación y/o contrabando de medicamentos			Mejora la trazabilidad de los productos.
	Integración vertical de EPS, IPS y Operadores Logísticos			Permite una actualización y visión global de cada producto en el mercado.

	<p>Nuevos competidores en el mercado de mayoristas y distribuidores Poca presencia por fuera de Antioquia Situación financiera general del sector</p>			<p>Acceso a una base de clientes más amplia Optimiza la relación calidad-precio.</p>
	<p>Alta dependencia de ventas a los Asociados Aumento de los costos de administración logística (directos, indirectos, inventarios) Baja rotación e inventarios improductivos Falta de una estrategia de crecimiento Formación académica del personal de ventas Inadecuada selección de clientes</p>			<p>Acceso a una base de clientes más amplia  Mejora de la gestión de compra /venta de productos  Mejora la gestión del inventario.  La gestión comercial se convierte en parte de la estrategia global.  Asegura la transparencia interna en la gestión de compras.  La gestión comercial se convierte en parte de la estrategia global.</p>
Debilidades	<p>Información dispersa  Lenta respuesta en procesos administrativos  Poca articulación entre áreas Comercial, Financiera y Logística  Pocos clientes  Portafolio de productos no definido  Procesos manuales y repetitivos  Productos faltantes en inventario  Rotación de Personal</p>	Corregir	Supervivencia	<p>Unifica y simplifica los procesos, facilitando la gestión comercial: (logística, compras,etc) Mejora la productividad al aliviar el papeleo que no agrega valor al proceso comercial.  Refuerza la cultura innovadora de la empresa  Acceso a una base de clientes más amplia Permite una actualización y visión global de cada producto en el mercado. Mejora la productividad al aliviar el papeleo que no agrega valor al proceso comercial.  Mejora la gestión del inventario.  Refuerza la cultura innovadora de la empresa</p>
Fortalezas	<p>Amplio acceso a proveedores  Conocimiento de los clientes y del sector en Antioquia  Experiencia y Capacitación del personal en la Logística y</p>	Mantener	Ofensiva	<p>Facilita relaciones más estables con los proveedores y clientes por establecimiento de contratos a medio y largo plazo con ellos.  Refuerza la cultura innovadora de la empresa  Combina con el uso de otras tecnologías innovadoras tales como códigos de barras, EDI,</p>

	Operaciones.	VMR, Tracking
	Musculo financiero	La gestión comercial se convierte en parte de la estrategia global.
Oportunidades	Alto volumen de operaciones logísticas	Unifica y simplifica los procesos, facilitando la gestión comercial: (logística, compras, etc.)
	Experiencia en manejo de clientes especializados Hospitales y clínicas en el resto del país Plataformas de compras	Acceso a una base de clientes más amplia
	Reconocimiento y trayectoria en el mercado	Refuerza la cultura innovadora de la empresa

Fuente: elaboración propia

Respecto a la matriz de riesgos, mitigarlos a través de una estrategia de desarrollo de negocios a través del comercio electrónico puede representar los siguientes beneficios / oportunidades, descritos en la tabla 13.

Tabla 13.

*Beneficios y oportunidades de COHAN a través del comercio electrónico B2B según los riesgos analizados*

Descripción completa del riesgo	Beneficio / oportunidad B2B
Disminución de las ventas, porque tenemos productos faltantes; debido a que tenemos problemas de oportunidad en las compras	Mejora de la gestión de compra /venta de productos
Disminución de las ventas, por malas prácticas de la competencia; debido a que se presentan sobornos y otras prácticas de corrupción con funcionarios de la institución	Brinda transparencia de las razones económicas del producto.
Disminución de las ventas, por cambios en los directivos de los hospitales; debido a que con los cambios de alcaldes, renuevan los directivos en las instituciones	Facilita relaciones más estables con los proveedores y clientes por establecimiento de contratos a medio y largo plazo con ellos.
Disminución de las ventas, porque tenemos precios no competitivos para instituciones de niveles II y III; debido a que no tenemos poder de negociación con los proveedores	Permite una actualización y visión global de cada producto en el mercado.

de los productos de estas instituciones

Pérdida de Clientes, porque sienten insatisfacción; debido a que no cumplimos la promesa de servicio de entrega perfecta	Mejora de la gestión de compra /venta de productos
Pérdida de Clientes, porque se agudiza la crisis estructural del sistema; debido a que se presentan causales de liquidación por insolvencia	Optimiza la relación calidad-precio.
Disminución de las ventas, porque los clientes pierden capacidad de pago; debido a que hay demoras en el ciclo de recursos del sector desde los pagadores a las instituciones	Permite la entrega flexible de productos según las necesidades de suministro.
Disminución de las ventas, por mala atención y servicio al cliente; debido a que nos falta la competencia de servicio al cliente	Refuerza la cultura innovadora de la empresa

Fuente: elaboración propia

### Discusión

Es indudable los beneficios y ventajas competitivas que representa la implementación del comercio electrónico en las empresas a nivel mundial ya sean estas grandes o pequeñas o del sector solidario como las cooperativas dedicadas a las diferentes actividades económicas, entre ellas las del área de la salud, sumado a esto las cooperativas en esencia son organizaciones sin ánimo de lucro, pero deben defender una posición competitiva en el mercado y aún más con la aparición de nuevos modelos de negocio que se apoyan en el desarrollo de plataformas web, el comercio electrónico y la globalización (Sánchez & Milla, 2018). El comercio electrónico tiene la ventaja de que puede utilizarse en cualquier entorno empresarial: compras o adquisiciones, finanzas, industria, transporte, salud, legislación y recolección de ingresos o impuestos; igualmente permite un flujo de comunicación bidireccional, dado que los papeles del emisor y del receptor pueden intercambiarse; reduce el trabajo administrativo, facilita transacciones comerciales inmediatas y precisas, favorece el acceso a la información; genera nuevos mercados a nivel local, nacional e internacional. La tecnología del comercio electrónico permite realizar transacciones electrónicas eliminando fronteras geográficas; es una herramienta útil para reducir la brecha económica entre países,

con el potencial para convertirse en un medio para impulsar a las micro, pequeñas y medianas empresas, que representan una fuente de crecimiento económico, constituyen el 95% del aparato productivo en los países en desarrollo. El comercio electrónico aporta el 2% del PIB a nivel mundial, en Latinoamérica es aproximadamente el 0,5%, y en Colombia cerca del 0,2%. Es más usado por las empresas grandes, el 35,3%, que las pequeñas, el 16,7% (Delgado, D., Delgado, G. & Arteaga, 2019; Mora, Franco, Yuquilema, González & Suárez, 2018; Perdigon, Viltres & Madrigal, 2018; Villa, Ruiz, Valencia & Picón, 2018; Amaiquema, Asencio, Chamba & Cuichan, 2017; Basantes, Gallegos, Guevara, Jácome, Posso, Quiña, et al., 2016; Cecere & Acatitla, 2016; Gutiérrez, 2015; Jones, Motta & Alderete, 2015).

A pesar de los beneficios que brinda el comercio electrónico, en el sector cooperativo a nivel global, es baja su implementación, y con ello son las que menos aprovechan los espacios que brindan los mercados electrónicos y son poco conocidos los beneficios por las cooperativas (Fransi, Montegut & Daries, 2016; Fernández, Bernal, Mozas, Medina & Moral, 2015) Igual situación se observó en las publicaciones encontradas, que dan cuenta de estudios realizados en micro, pequeñas y medianas empresas colombianas, los autores describen que es evidente en la mayoría de ellas, el desconocimiento de los empresarios para utilizar los canales de comercialización virtuales, no tiene conocimiento de la normatividad comercial y tributaria del comercio electrónico que rige en Colombia y no han establecido un plan para desarrollar esta estrategia (Guzmán, 2018; Sanabria, Torres & López, 2016).

La cooperativa COHAN, es una de las empresas donde no se ha aprovechado de los beneficios y ventajas del comercio electrónico para el cumplimiento de sus metas y la Mega. La cooperativa tiene establecido como proceso Misional de Gestión comercial, la comercialización de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y equipo biomédico, y como objetivo, el satisfacer la demanda de los asociados y clientes mediante la identificación de necesidades, preventa, toma de pedido, venta, posventa, evaluación de satisfacción del cliente y emprendimiento de acciones de mejora. En los resultados obtenidos del análisis DOFA, se

encontró que el área comercial de COHAN posee amenazas como la de pocos clientes, el bajo crecimiento de pedidos, aumento de los costos de administración logística (directos, indirectos, inventarios), falta de software y tecnologías, tener que recurrir a deuda bancaria para capital de trabajo, pérdida de talento humano, contratos sin revisión jurídica, inadecuada selección de clientes, perder de vista lo sistémico y concentrarse en el detalle interno, dificultad para crecer a la velocidad requerida, concentración en unos pocos clientes, debilidades que afectan la imagen, la operación y rentabilidad de la Cooperativa, con el riesgo de disminución de las ventas y la pérdida de clientes, a esto se suma la crisis del sistema de salud y el remplazo por parte de un distribuidor de gran tamaño.

Estos hallazgos permiten considerar la elección de la modalidad de negocios B2B del comercio electrónico como una estrategia comercial para COAHN, considerando que es una modalidad de negocio donde se realiza la transacción comercial únicamente entre empresas por medio del Internet, permite dar a conocer propuestas de venta y negociación de precios, cierre de ventas y despacho de pedidos; esta modalidad de comercio ahorra tiempo y costo en los procesos, está relacionado con el Intercambio Electrónico de Datos (EDI por sus siglas en inglés de Electronic Data Interchange), permitiendo un intercambio entre sistemas de información, por medios electrónicos, datos estructurados agilizándose los procesos comerciales, con la disminución de errores en los documentos y existencias, ahorro de costos de administración y mejora de la competitividad de la empresa que lo adopta (Delgado, D., Delgado, G. & Arteaga, 2019; Mora, Franco, Yuquilema, González & Suárez, 2018; Perdigón, Viltres & Madrigal, 2018; Villa, Ruiz, Valencia & Picón, 2018; Amaiquema, Asencio, Chamba & Cuichan, 2017; Basantes, Gallegos, Guevara, Jácome, Posso, Quiña, et al., 2016; Cecere & Acatitla, 2016; Gutiérrez, 2015; Jones, Motta & Alderete, 2015).

Cabe igualmente resaltar que COHAN cuenta con la unidad de negocio encargada de la distribución y comercialización de medicamentos, unidad de negocio eje para el cumplimiento de la Mega propuesta por COHAN, por lo que la modalidad de negocio B2B del

comercio electrónico sería una estrategia comercial e innovadora para ofertar sus productos y/o servicios, sin tener limitaciones geográficas y con la posibilidad de vender en un mercado más amplio, regional, nacional y mundial. El B2B, le posibilitará a la cooperativa comprar de manera rápida y segura dado que en el proceso de venta de productos o servicios las transacciones se llevan a cabo entre partes conocidas con normas legales para la identificación de las partes, además de ahorrar costos en el ciclo de valor de la empresa, (Basantes, Gallegos, Guevara, Jácome, Posso, Quiña, et al., 2016). Dada la Mega de COHAN y el beneficio que brinda la implementación del comercio electrónico, en este caso con el B2B, se planteó en este estudio una estrategia basada en la modalidad de negocio B2B para el área comercial de la Cooperativa de Hospitales de Antioquia (COHAN).

### **Conclusiones**

El comercio electrónico ha evolucionado de una manera exponencial y hoy en día es una forma de hacer negocio en la red sin necesidad de realizar grandes inversiones. (Delgado, D., Delgado, G. & Arteaga, 2019). La magnitud de este crecimiento ha implicado que las ventas de comercio electrónico globales hayan duplicado su equivalencia porcentual al PIB mundial pasando del 1.7% en 2014 a 3.4% en 2018 con una tendencia a alcanzar el 5% en 2020 (MinTic, 2019), permitiéndole a las empresas ser más eficientes, incrementar la productividad, lograr disminuir los costos de operación, generar mayor rentabilidad, mejorar la comunicación interna y externa, dar respuesta a las necesidades y expectativas de sus clientes, seleccionar a los mejores proveedores sin tener en cuenta su localización geográfica y vender en un mercado global (Delgado, D., Delgado, G. & Arteaga, 2019). Tanto las publicaciones nacionales como las internacionales descritas en el referente teórico, refieren cómo el comercio electrónico permite utilizar la tecnología como un medio para obtener ventajas competitivas importantes.



Con todos los beneficios y ventajas que ofrece el comercio electrónico, las cooperativas y en particular las del sector de la salud, deben abordar este reto, con un carácter de oportunidad para posicionarse frente a amplios sectores económicos y sociales que son afectados por el reacomodamiento del mercado, consecuencia de la cuarta revolución industrial y la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC), y para que su nivel de desarrollo, el tamaño de los activos, la ubicación geográfica o la actividad productora de bienes o prestadora de servicios no los limite (Rodríguez, 2017).

En este proceso de transición y de globalización, se observa cómo las Cooperativas en Colombia tuvieron una reducción, pasando de aproximadamente 570 organizaciones constituidas anualmente en el periodo 1997-2003, 400 en el periodo 2004-2010, a 90 en el periodo 2011-2014; de aproximadamente 6.000 Cooperativas constituidas en el 2010, para el 2014 ya eran 4.000 (Sánchez, 2016). En el año 2017, Colombia tenía registradas 3.666 cooperativas (Varón, Rodríguez & Buitrago, 2019). Por lo que a nivel nacional, se considera igualmente necesario la invitación a las cooperativas para hacer parte de esta tendencia, más aún cuando son el tercer sector de la economía en el país de alto impacto en el producto interno bruto (PIB), (Quintero, Sánchez, Rodríguez & Sánchez, 2015).

En la revisión bibliográfica realizada para este estudio se resalta lo propuesto por Llamosas (2015), que concluyen que como el resto de las empresas, las cooperativas deben actuar en el mercado global, aprovechando las diversas ventajas que ofrecen los medios tecnológicos para mejorar la comunicación y la productividad. Al respecto Sanabria, Torres y López (2016), analizaron el papel que tiene el comercio electrónico en el nivel de ventas de 573 MiPyMEs, encontraron que el 78% de las MiPyMEs considera que el nivel de ventas por medio electrónico es poco y que los resultados demuestran que el medio que maneja la mayoría de MiPyMEs es el medio directo o tradicional (62,5%); dan cuenta igualmente de que las MiPyMEs encuestadas, el 91% no tiene conocimiento de la normatividad comercial y tributaria del comercio electrónico que rige en Colombia; Guzmán (2018), también describe que es evidente

el desconocimiento de los empresarios de las empresas analizadas (267), sobre la utilización de los canales de comercialización virtuales, y además encontró que no han establecido un plan para desarrollar esta estrategia, continuando con la utilización de los canales tradicionales de venta. En un estudio realizado por el Centro Nacional de Consultoría – CNC (2019), encuentran que aproximadamente el 70% de las empresas aún no se convencen de que el comercio electrónico es una realidad estratégica para sobrevivir en este nuevo mundo globalizado, y destacan la importancia de que las empresas tienen que adecuarse al cambio hacia el comercio electrónico, para impulsar su propio crecimiento económico.

La Cooperativa de Hospitales de Antioquia (COHAN), tiene el reto de avanzar comercialmente enfrentando las exigencias del entorno que trae el contexto de globalización, los actuales canales de comercialización, la cuarta revolución, y los cambios por el TLC. COHAN en el área comercial, tiene como portafolio de servicios la comercialización de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y equipo biomédico. Su objetivo es satisfacer la demanda de los asociados y clientes mediante la identificación de necesidades, preventa, toma de pedido, venta, posventa, evaluación de satisfacción del cliente y emprendimiento de acciones de mejora. Se enfrenta a que para el año 2018, no ha logrado obtener una presencia mayor a nivel nacional y no ha alcanzado un crecimiento en ventas de acuerdo con la proyección establecida, productos con precios no competitivos para instituciones de niveles II y III; además de la posibilidad de pérdida de clientes por el incumplimiento en la entrega de los productos solicitados y en las fechas de entrega de estos.

Su reto también es ante el comportamiento del cliente interno. El 51% de los asociados de COHAN, a pesar de que tienen condiciones comerciales preferenciales en las compras de la cooperativa como: precios más bajos, mayor número de días de cartera, descuentos comerciales altos, actividades de capacitación, apoyo en actividades de bienestar social, menos del 70% del presupuesto de los asociados, es destinado a comprar los productos que requieren a través de la cooperativa. A este reto también se suma la rentabilidad de los

productos que vende COHAN, en el año 2017, se observa que los productos que ofrecen mejor rentabilidad y volumen de ventas, son solamente el 8%, y en conjunto aportan el 34% de las ventas. Otra gran dificultad es que la gestión comercial de COHAN, está determinada por la necesidad de sus clientes y no por una estrategia de búsqueda de los negocios hacia el mercado, o sea una estrategia de crecimiento (COHAN-Informe de gestión, 2018).

Para COHAN, la implementación y la utilización efectiva del comercio electrónico con la modalidad de negocio de empresa a empresa (B2B, por sus siglas en inglés) le permitirá transformar su gestión empresarial, generándole muchos beneficios como: mayor eficiencia de los procesos, en la accesibilidad a los proveedores, mejor calidad en la prestación de los servicios, reducción de costos administrativos, de costos en la adquisición, distribución de medicamentos y suministros, mejorar la eficiencia de los procesos comerciales, agilizar los pedidos y pagos, además adquirir sus productos de manera más efectiva y eficiente con compañías farmacéuticas (Villa, Ruiz, Valencia & Picón, 2018; Lin, Koong, Huang Y. A., Jalleh, Chieh, Huang Y. H. et al., 2014). Además, el comercio electrónico le abriría las oportunidades que tiene COHAN para explotar, como las otras regiones del país, la demanda continua de parte de los asociados, clientes actuales y potenciales de nuevos servicios que COHAN puede ofrecer.

La estrategia de comercio electrónico bajo la modalidad de negocio B2B para COHAN se convertiría en una ventaja comercial e innovadora para ofertar sus productos y/o servicios, sin limitaciones geográficas, vender en un mercado más amplio, regional, nacional y mundial. El B2B, le permitiría comprar de manera rápida y segura, ahorrar costos en el ciclo de valor de la empresa, seguridad en las transacciones en la venta de productos o servicios (Basantes, Gallegos, Guevara, Jácome, Posso, Quiña, et al., 2016).

### Bibliografía

- Alonso, A. B. (2004). Comercio electrónico: antecedentes, fundamentos y estado actual. Dykinson: Madrid. 10, 96.
- Álvarez, J. F. & Alarcón, M. A. (2019). Relaciones entre los ODS, el Plan para una Década Cooperativa y el balance social en cooperativas. Obtenido de: [https://unsse.org/wp-content/uploads/2019/06/53\\_Alvarez\\_Relaciones-entre-los-ODS\\_Es.pdf](https://unsse.org/wp-content/uploads/2019/06/53_Alvarez_Relaciones-entre-los-ODS_Es.pdf)
- Amaiquema, M. G., Asencio, L. R., Chamba, L. C. y Cuichan, K. S. (2017). Expansión de las plataformas de E-Commerce para el Beneficio de las Pymes. Memorias II Congreso Internacional En Administración De Negocios Internacionales – CIANI . Obtenido de: <http://Dialnet-CongresoInternacionalEnAdministracionDeNegociosInt-706473.pdf>
- Amat, O. & Perramon, J. (2011). High-growth cooperatives: financial profile and key factors for competitiveness. *Revista de Economía pública, social y cooperativa*, 81-98.
- Balcells, I., Molla, A. & Heeks, R. (2006). Adding clicks to bricks: a case study of e-commerce adoption by a Catalan small retailer. *European Journal of Information Systems*, 15(4), 424- 438. doi: 10.1057/palgrave.ejis.3000623
- Barreto, S. J. (2016). Oportunidades de los Tratados De Libre Comercio: una Dinámica que Requiere Trabajo Integrado. *Revista Investigium IRE Ciencias Sociales y Humanas*, 7(2), 66-76. <https://doi.org/10.15658/CESMAG16.0507020>
- Basantes, A. V., Gallegos, M. C., Guevara, C. P., Jácome, A. E., Posso, A. M., Quiña, J. A. et al. (2016). Comercio electrónico. Obtenido de: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/6793>
- Bojórquez, M. J. & Valdez, O. (2017). El Comercio Electrónico como Estrategia de Internacionalización de las Pymes. *RITI Journal*, 5(10): Obtenido de: <http://www.riti.es/ojs2018/inicio/index.php/riti/article/view/71>

- Carmona, P. (2015). Análisis de la innovación en las cooperativas mediante la captación del valor intangible: un estudio empírico. *Revista de Economía pública, social y cooperativa*, 163-193.
- Cecere, A. & Acatitla, E. (2016). El comercio electrónico (e-commerce): una posible ventana de oportunidad para las firmas en los países en vías de desarrollo. *RIID*, 1(1). doi: <http://dx.doi.org/10.19239/riidv1n1p12>
- Centro Nacional de Consultoría - CNC. (2019). Medición de indicadores -Tendencia de la oferta de Bienes y Servicios en línea. Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. Observatorio eCommerce. Obtenido de: [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-102717\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-102717_recurso_1.pdf)
- Cooperativa de Hospitales de Antioquia-COHAN. (2020). Historia. Obtenido de: <http://www.cohan.org.co/resena-historica/>
- Cooperativa de Hospitales de Antioquia-COHAN. (2020). Procesos. Obtenido de: <http://www.cohan.org.co/procesos-misionales/#1495127358708-6a733338-17ad>
- Cooperativa de Hospitales de Antioquia-COHAN. (2020). Servicios. Obtenidos de: <http://www.cohan.org.co/servicios-farmaceuticos/servicios-farmaceuticos-hospitalarios/>
- Cooperativa de Hospitales de Antioquia-COHAN. (2020). Comercial. Obtenido de: <http://www.cohan.org.co/comercial/#1468609812369-2b0437b9-bfbf>
- Cooperativa de Hospitales de Antioquia-COHAN. (2020). Herramientas. Obtenido de: <http://www.cohan.org.co/herramientas-informaticos/>
- Cooperativa de Hospitales de Antioquia-COHAN. (2018) Informe de gestión 2018. Obtenido de: <http://www.cohan.org.co/informe-de-gestion-2018/>
- Comisión de Regulación de Comunicaciones Republica de Colombia. (2017). El Comercio Electrónico en Colombia, Análisis Integral y Perspectiva Regulatoria. Documentos Soporte, Versión Comité de Comisionados.

- Díaz, M. A. (2017). Reflexiones en Torno de la Responsabilidad de las Plataformas Electrónicas de Economía Colaborativa. *Revista de Estudios Europeos*, (70), 27-68.  
Obtenido de: [file:///C:/Users/lida\\_/Downloads/Dialnet-ReflexionesEnTornoALaResponsabilidadDeLasPlataform-6258550.pdf](file:///C:/Users/lida_/Downloads/Dialnet-ReflexionesEnTornoALaResponsabilidadDeLasPlataform-6258550.pdf)
- Delgado, D. M., Delgado, G. I. & Arteaga, J. E. (2019). Situación actual del E-commerce en las MI PYMES en la localidad de Escárcega, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/ecommerce-mipymes.html>
- Fernández, D., Bernal, E., Mozas, A., Medina, M. J. & Moral, E. (2015). El sector cooperativo oleícola y el uso de las TIC: un estudio comparativo respecto a otras formas jurídicas. *REVESCO. Revista De Estudios Cooperativos*, 120, 53-75.  
[https://doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2016.v120.49700](https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2016.v120.49700)
- Fernández, A., Sánchez, M. C., Jiménez, H. V., Hernández, R. (2015). La importancia de la Innovación en el Comercio Electrónico. *Universia Business Review*, (47), 106-125.  
Obtenido de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43341001006>
- Figueroa, E. G. (2015). Rentabilidad y uso de comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial. *RIDE*, 6(11). Obtenido de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498150319017>
- Fransi, E.C., Montegut, Y. & Daries, N. (2016). Cooperativismo 2.0: presencia en Internet y desarrollo del comercio electrónico en las cooperativas oleícolas de Cataluña. *Revesco*. (124), 47-73. Obtenido de: <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.54926>
- García, B. (2019). Sobre La Noción De Interés Social En Las Sociedades Cooperativas Y Los Principios Cooperativos. *CIRIEC-Revista Jurídica*,(34), 235-278. Obtenido de:<http://ciriec-revistajuridica.es/wp-content/uploads/rev.-34.pdf#page=235>

- González, J. M. (2017). Cuarta Revolución Industrial, Empleo y Estado De Bienestar. Obtenido de: [https://www.researchgate.net/profile/Jose\\_Gonzalez-Paramo/publication/321965972\\_Cuarta\\_Revolucion\\_Industrial\\_empleo\\_y\\_Estado\\_del\\_Bienestar/links/5a3b89d70f7e9bbef9fece79/Cuarta-Revolucion-Industrial-empleo-y-Estado-del-Bienestar.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Gonzalez-Paramo/publication/321965972_Cuarta_Revolucion_Industrial_empleo_y_Estado_del_Bienestar/links/5a3b89d70f7e9bbef9fece79/Cuarta-Revolucion-Industrial-empleo-y-Estado-del-Bienestar.pdf)
- Gutiérrez, E. (2015). Impacto del comercio electrónico en las grandes y medianas empresas de la ciudad de Sogamoso Boyacá, Colombia. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 10(20), 83-96. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409640743008.pdf>
- Guzmán, A. P. (2018). El S-commerce: La innovación a través de Medios Sociales. J. Technol. Manag. Innov. 13(1). Obtenido de: <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/2633/1108>
- Henderson, B. (1970). The Product Portfolio. Boston Consulting Group – BCG. Obtenido de: <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.aspx>
- Herrero, A., Rodríguez I. A. & Trespacios, J. (2006). La Adopción del Comercio Electrónico B2C: una Comparación Empírica de dos Modelos Alternativos. Revista Española de Investigación de Marketing ESIC, 10 (1). Obtenido de: [https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/070704\\_190628\\_E.pdf?id=82722](https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/070704_190628_E.pdf?id=82722) )
- Hidalgo, R. (2018). Tendencias del comercio internacional de bienes, políticas comerciales y negociaciones multilaterales. Economía y Desarrollo, 159 (1), 135- 153. Obtenido de: <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v159n1/eyd09118.pdf>
- Jędrzejczak, J., Barska, A. & Siničáková, M. (2019). Level of development of e-commerce in EU countries. Management, 23 (1). doi: 10.2478/manment-2019-0012
- Jiménez, V. E. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 8(1), 141-150. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3999526>

- Jones, C., Motta, J. & Alderete, M. V. (2015). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en MiPyMe de Córdoba, Argentina. *Estudios Gerenciales* 32(138), 192-208. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.003>
- Lin, C., Koong, H. C., Huang, Y. A., Jalleh, G., Chieh, Y., Huang, Y. H. et al. (2014). Towards a B2B E-Commerce Evaluation Management Model to Assess Organizational Drivers in Hospitals. *The International Technology Management Review*, 4 (3), 115-132.
- Llamosas A. (2015). Las nuevas tecnologías en la empresa: especial referencia a las cooperativas. *Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (49), 307-320.  
Obtenido de: <http://www.tuningjournal.org/index.php/baidc/article/download/761/920>
- Mahou, A. L. & Díaz, S. (2017). La Cuarta Revolución Industrial y la Agenda Digital de las Organizaciones. Obtenido de:  
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/407/MAHOU%20Y%20D%C3%80AZ.pdf>
- Mariño, A., Cortés, F. A., & Garzón, L. A. (2008). Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. *Revista Ingeniería e investigación*, 28(3), 159-164. Obtenido de: <http://www.scielo.org.co/pdf/iei/v23n3/v28n3a23.pdf>
- Martínez, E. E., García, L. A. & Pico, H. D. (2016). Participación política y capital social en el nivel subnacional de Colombia - estudio de caso del Departamento de Cundinamarca. *Reflexión Política*, 18(35), 84-97. Obtenido de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11046399008>
- Martínez, E. (2012). El internet como medio de comunicación en medios internacionales.  
Obtenido de:  
<http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura2015/201/ElInternetcomomediodecomunicacinenmercadosinternacionales.pdf>



- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones-MinTic. (2019). El futuro digital es de todos. Observatorio eCommerce. Prospectiva para el comercio electrónico en Colombia. Obtenido de:  
<https://www.ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/Prospectiva-eCommerce-Observatorio-CCCE.pdf>
- Monje, C.A. (2011). Metodología de la investigación Cuantitativa y Cualitativa, Guía didáctica. Neiva: Universidad Surcolombiana
- Morales, D. (2019). Flujo y Comportamiento del Consumidor en los Supermercados en Línea. Tesis Doctoral. Universitat Oberta de Catalunya. Obtenido de:  
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/667115/Tesis%2BDoctoral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Naciones Unidas. (2013). Guía de la CNUDMI Datos básicos y funciones de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional. Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional. Obtenido de:  
<https://www.uncitral.org/pdf/spanish/texts/general/12-57494-Guide-to-UNCITRAL-s.pdf>
- Naciones Unidas. (1999). Ley Modelo de la CNUDMI sobre Comercio Electrónico, con la Guía para su incorporación al derecho interno 1996, con el nuevo artículo 5 aprobado en 1998 bis. Obtenido de: [https://www.uncitral.org/pdf/spanish/texts/electcom/05-89453\\_S\\_Ebook.pdf](https://www.uncitral.org/pdf/spanish/texts/electcom/05-89453_S_Ebook.pdf)
- Oliveira, T. & Dhillon, G. (2015). From Adoption to Routinization of B2B e-Commerce: Understanding Patterns Across Europe. *Journal of Global Information Management*. 23 (1). doi: 10.4018 / jgim.2015010102

- Oropeza, D. K. (2018). Capítulo I, El comercio electrónico y principios económico-comerciales en: La competencia económica en el comercio electrónico y su protección en el sistema jurídico mexicano. Primera edición. Universidad Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas: México. Obtenido de:  
<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4667/10.pdf>
- Perdigón, R., Viltres, H. & Madrigal, I. R. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Rev cuba cienc informat*, 12(3). Obtenido de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rcci/v12n3/rcci14318.pdf>
- Quintero, O., Sánchez, O. E., Rodríguez, M. & Sánchez, H. (2015). El valor razonable en los estados financieros, un reto para las cooperativas. DOI:  
<https://doi.org/10.24267/24629898.92>
- República de Colombia, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones-MinTic. (2019). LEY 527 DE 1999. Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 43.673, de 21 de agosto de 1999. Obtenido de:  
[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0527\\_1999.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0527_1999.html)
- República de Colombia, Ministerio del Interior. (2018). Resolución N°469 de 2018 "Por medio de la cual se actualiza la Resolución N°011 de 2018 que establece las disposiciones para reglamentar el Sistema Integrado de Gestión y Control. Obtenido de:  
[https://www.mininterior.gov.co/direccion-nacional/sistema-integrado-de-gestion-y-control-sigec/documentacion-sigec / Gestión del riesgo](https://www.mininterior.gov.co/direccion-nacional/sistema-integrado-de-gestion-y-control-sigec/documentacion-sigec/Gestion%20del%20riesgo)
- Ramírez, F., Herrera, J. J. & Londoño, L. F. (2016). El Cooperativismo y la Economía Solidaria. Génesis e Historia. *Cooperativismo & Desarrollo*, 24(109), 190-210. Obtenido de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5675073>

- Rodríguez, C. E. (2017). La economía solidaria colombiana en el contexto de la globalización. *CrearE*, 2, 72-81. DOI <https://doi.org/10.28970/revista.creare.Num2.articulo83>
- Rodríguez, N. A., Godoy, M. R. & Simanca, F. A. (2019). Factores Críticos para la Medición del Impacto Económico y Social de las Cooperativas en Colombia. Obtenido de: <https://easychair.org>
- Romero, L. A. & Montaña, V. P. (2017). Caracterización de las asociaciones mutuales en Colombia. Obtenido de: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1436](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1436)
- Rueda, M. A. & Rueda, J. F. (2016). Panorama de las Organizaciones Cooperativas Colombianas Frente al Aprovechamiento de los T.L.C. *Criterio Libre* 14 (25), 227-246. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6675995>
- Salazar, E. (2014). Impacto de los Tratados de Libre Comercio (TLC) en la Economía Colombiana. *Desarrollo Gerencial*, 6-1(2), 48-88. Obtenido de: <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/download/479/467>
- Sanabria, V. L., Torres, L. A. & López, L. M. (2016). Comercio electrónico y nivel de ventas en las MiPyMEs del sector comercio, industria y servicios de Ibagué. *Rev. esc.adm.neg* (80). Obtenido de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602016000100010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602016000100010)
- Sánchez, F.J. & Milla, S. L. (2018). Dropshipping en el comercio electrónico: el caso español. *Esic Market Economics and Business Journal*, 49(2), 311-337. DOI: 10.7200/esicm.160.0492.2e
- Sánchez, C. (2016). La Legitimación del Cooperativismo y de la Economía Social y Solidaria en las Políticas Públicas de Iberoamérica. Obtenido de: <https://core.ac.uk/download/pdf/71058381.pdf>
- Santos, J. M. (2017). Legislación vigente en materia tributaria del comercio electrónico (e-commerce) en Colombia y la necesidad de un pronunciamiento por parte del legislador. *Revista Academia & Derecho*, 8(15), 85-110.

- Seoane, E. (2005). La nueva era del comercio: el comercio electrónico, las TIC al servicio de la gestión empresarial. Vigo, Ideaspropias: España
- Serna, H., & Rodríguez, M. S. (2016). El sector solidario como alternativa para el desarrollo social e inclusivo en el postconflicto colombiano. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107).  
<https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1250>
- Varón, N., Rodríguez, M. S., & Buitrago, A. (2019). Desafíos de la competitividad en el contexto colombiano del sector cooperativo. *Espíritu Emprendedor TES*, 3(1), 1-24.  
<https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.126>
- Viliam, M. V. (2011). Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise. *Economics And Management*, 819-825.
- Villa, E., Ruiz, L., Valencia, A. & Picón, E. (2018). Electronic Commerce: Factors Involved in its Adoption from a Bibliometric Analysis . *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Electronic Version, 13(1), 39-70. DOI: 10.4067/S0718-18762018000100104