

Capítulo 1
¿CÓMO INICIAR?

Estructura organizacional de una empresa



Una vez registrada la empresa y marca se debe pensar en la **estructura organizacional del negocio**.

Factores que determinan el modelo organizacional:

- Naturaleza actual de la empresa (establecida vs. nueva).
- Escala prevista del e-commerce (ventas por Internet vs. otros canales).
- Disponibilidad de capital (financiero y humano).



Modelos generales observados:

Apalancamiento de áreas existentes

- Las áreas de la organización realizan procesos y funciones tanto de **comercio físico como de e-commerce**. Se utilizan los procesos ya existentes para el comercio físico y se ajustan o adicionan nuevos procesos para la operación de e-commerce.
- Es un modelo de organización común en empresas cuyo negocio principal es el **negocio físico**, que comienzan a desarrollar su negocio de e-commerce.

Integración de áreas dedicadas

- Existen áreas requeridas por el e-commerce. Éstas **realizan procesos exclusivos de e-commerce y se interrelacionan con las áreas de comercio físico**.
- Este modelo de organización se observa usualmente en empresas cuyo negocio principal es el negocio físico pero en las que el e-commerce ha sido desarrollado y representa una parte importante del negocio total.



NOTA

Es importante conocer el tipo de negocio que se va a emprender para conocer los **factores que determinarán su estructura organizacional**.

100% electrónico

- La organización **está volcada hacia e-commerce** y los procesos son definidos considerando la operación de este tipo de negocios. Para definir las áreas o funciones se toman en cuenta los requerimientos del e-commerce.
- Típicamente este modelo de organización se da en empresas que **comienzan con una operación de e-commerce** exclusivamente.

Para la correcta operación de un e-commerce se deben llevar a cabo **diversas funciones**:

Función | Principales actividades a realizar

Fulfillment / distribución

1

- Consulta las órdenes, empaca y prepara la distribución.
- Asigna las órdenes de compra.
- Resurte y maneja el almacén. Actualiza y maneja el inventario.

Merchandising

- Gestiona la tienda virtual:
 - Actualización del catálogo de productos (inventario disponible).
 - Actualización de precios, promociones, paquetes.

Comercial / marketing

2

- Desarrolla campañas, promociones y productos.
- Analiza la información de los clientes para crear comunicaciones personalizadas.
- Desarrolla ideas de contacto al cliente, publicidad online y offline
- Desarrolla políticas y lineamientos para ventas, promociones, descuentos, devoluciones, etc.

1. Mayor detalle en el Capítulo 7; Fulfillment (Cumplimiento de pedidos).

2. Mayor detalle en los Capítulos 3, 4 y 5; Adquisición, Conversión y Retención de clientes.

Seminario Visa e-commerce

Este documento es parte de la **Guía Práctica para el Desarrollo de Plataformas de Comercio Electrónico en América Latina**, estudio comisionado por Visa Inc., sujeto a sus avisos legales publicados en la página 2 de la introducción.

más personas alrededor
del mundo **van** con Visa. 

Estrategia

- Desarrolla la estrategia general.
 - Define lineamientos de negocio y oferta de valor al cliente.
 - Define mercados a atacar.

Finanzas

- Realiza los reportes de ventas, devoluciones y cancelaciones.
- Realiza los cierres diarios, semanales y mensuales.
- Desarrolla los reportes trimestrales a inversionistas (cuando aplica).

Tecnología de la Información (TI)

3

- Evalúa y selecciona la plataforma.
- Da mantenimiento, actualización y vigila el correcto funcionamiento de la plataforma y el sitio.
- Administra y da mantenimiento a bases de datos y sistemas.

Atención al cliente

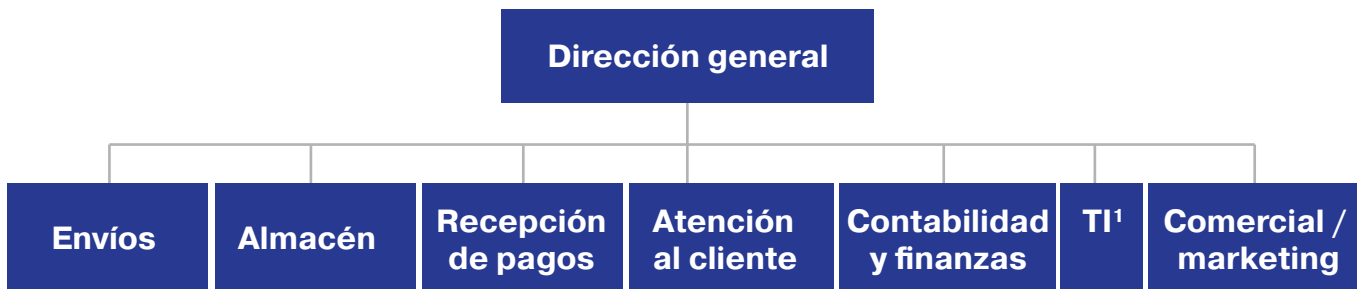
- Atiende las solicitudes (dudas, quejas, reclamos, etc.) de los clientes.
- Da seguimiento a los procesos de reclamos.

3. Mayor detalle en el Capítulo 2; Dominio, Plataforma y Hosting.

Seminario Visa e-commerce

Este documento es parte de la **Guía Práctica para el Desarrollo de Plataformas de Comercio Electrónico en América Latina**, estudio comisionado por Visa Inc., sujeto a sus avisos legales publicados en la página 2 de la introducción.

El tamaño y la estructura de la organización varían dependiendo del **esquema operativo** de la empresa y el volumen de negocio:



- Propios
- Tercerizados
- Virtuales
- Único vs. múltiple
- Propio vs. tercerizado
- Virtual
- Online
- Directos
- A través de un tercero
- Offline
- En tiempo real
- Personalizado vs. IVR² o e-mail
- Áreas y funciones relativamente estándar independientemente del modelo operativo

1. Tecnología de la información (TI).

2. Interactive Voice Response (IVR). En español: Respuesta de Voz Interactiva.



NOTA

Una empresa define su tamaño y estructura por la operación que ejecuta cada área y las funciones que realizan.

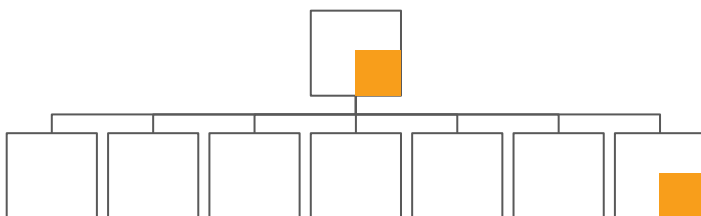
Las funciones de **Envíos, Almacén, Recepción de pagos y Atención al cliente** son estructuradas dependiendo de las necesidades de la empresa, los posibles costos y la etapa de desarrollo de e-commerce en que se encuentre:

- La mayoría de las empresas realiza los envíos a través de un tercero o una combinación de envíos propios con envíos de terceros. Las empresas de servicios o productos intangibles utilizan envíos virtualizados.
- Típicamente las empresas que cuentan con tiendas físicas tienen un almacén propio o múltiples almacenes, las empresas 100% e-commerce suelen tener un almacén tercerizado y las empresas de productos intangibles utilizan un almacén virtualizado.
- El método de pago más aceptado son las tarjetas, sin embargo, hay varias empresas, tanto grandes como pequeñas, que aceptan medios de pago alternativos y de terceros.
- Los modelos de atención al cliente varían dependiendo del tipo de producto y la oferta de valor de la empresa, entre otros factores.

Lo que define a los modelos de organización más comunes de e-commerce es **la madurez del negocio online, la coexistencia de canales físicos y la prioridad estratégica en el contexto de toda la empresa.**

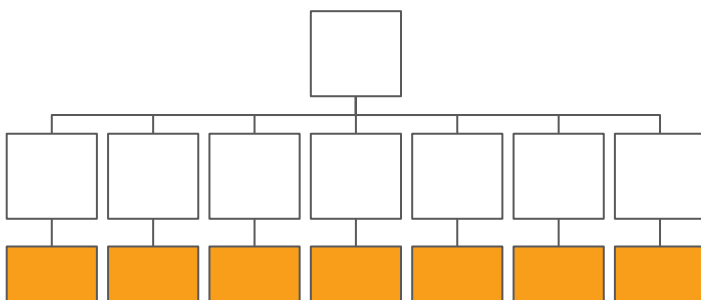
- Organización del negocio offline
- Organización del negocio online

Esfuerzos dispersos



- Sin organización formal dedicada a e-commerce.
- Una o varias personas de ciertas áreas involucradas puntualmente (típicamente cubriendo todas las funciones del e-commerce).
- Pocas sinergias entre el negocio online y el offline.
- Típicamente observado en empresas con negocio offline que inician esfuerzos de e-commerce y/o aquellos en los que la prioridad estratégica del e-commerce es baja.

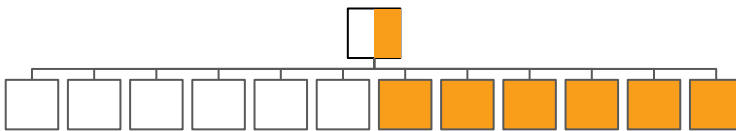
Integración a organización



- Diversas áreas involucradas en la operación del e-commerce a través de una o varias personas dedicadas.
- Implica mayor coordinación entre las áreas.
- El e-commerce en la organización juega un papel tanto o más importante que el negocio offline.

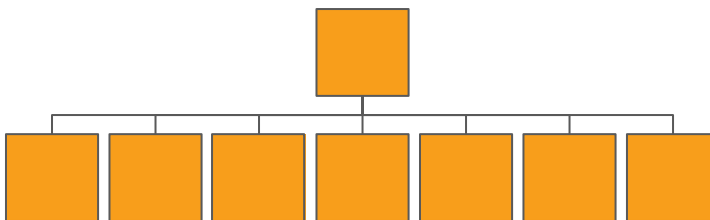
- Organización del negocio offline
- Organización del negocio online

Unidad de negocio



- Áreas dedicadas 100% al e-commerce, organizados por funciones y típicamente en su conjunto constituyen una unidad de negocio independiente.
- Se mantiene cierta independencia de gestión entre las áreas del negocio offline y el online, pero se buscan sinergias en diversos aspectos.
- El e-commerce en la organización juega un papel tanto o más importante que el negocio offline.

Organización independiente



- Organización 100% dedicada al e-commerce organizado por áreas / funciones clave incluyendo: fulfillment, marketing, estrategia, finanzas, TI, etc.
- Modelo de start-ups enfocadas en e-commerce y que van integrando personal y desarrollando áreas conforme el negocio crece.

Algunos ejemplos reales demuestran que los **modelos de organización pueden ser diversos**:

Ejemplo 1

Minorista de productos electrónicos

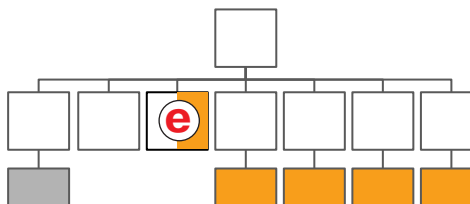
Descripción general del negocio

- Más de 10 tiendas físicas en principales ciudades de México.
- Catálogo amplio de productos.
- Estatus de la plataforma e-commerce: en desarrollo.

Características del modelo de organización

- El área de nuevos negocios es responsable del e-commerce.
- Las áreas de finanzas, logística y compras tienen personal dedicado al e-commerce.
- Marketing se apoya de terceros para hacer marketing digital.

Organigrama simplificado



Ejemplo 2

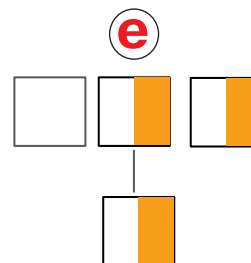
Descripción general del negocio

Características del modelo de organización

Organigrama simplificado

Estudio de diseño gráfico

- Comercialización de artículos con diseños del estudio como negocio secundario.
 - Venta de productos únicamente online.
 - Estatus de la plataforma e-commerce: en operación.
 - Volumen de venta acotado (1 pedido diario).
-
- Diseñadores de la agencia se reparten funciones de control de inventarios, empaquetamiento y envío del e-commerce.
 - El programador o desarrollador del sitio es responsable de la actualización del catálogo.
 - Órgano colegiado para decisiones de marketing y dirección general del negocio.
 - Medios de pago tercerizados.



Ejemplo 3

Minorista de ropa para bebés y niños

Descripción general del negocio

- Más de 20 boutiques en 6 estados distintos de México.
- Más de 5,000 visitas mensuales al sitio (baja conversión a ventas).
- Estatus de la plataforma e-commerce: en reconstrucción.

Características del modelo de organización

- E-commerce supervisado directamente por la dirección general.
- Marketing digital tercerizado.
- Ventas, finanzas y almacén realizan actividades de e-commerce.

Organigrama simplificado

