



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

**ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN EL MODELO DE
NEGOCIO DE LA EMPRESA LUNNET DELUXE**

Daniela Castro Morales

Universidad de Antioquia

Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial

Medellín, Colombia

2021



ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA
LUNNET DELUXE

Daniela Castro Morales

Tesis o trabajo de investigación presentada(o) como requisito parcial para optar al
título de:
Ingeniera Industrial

Asesores (a):

Asesora Interna:

Carolina Mesa Gallego

Msc Ingeniera de producción

Asesor Externo:

Fabián Aristizabal García

Administrador logístico

Línea de Investigación:

Mejoramiento continuo

Universidad de Antioquia
Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial
Medellín, Colombia
2021

CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	8
2	JUSTIFICACIÓN.....	11
3	OBJETIVOS.....	12
3.1	OBJETIVO GENERAL.....	12
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
4	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
5	MARCO DE REFERENCIA	14
5.1	ECOMMERCE	14
5.1.1	Ventajas y desventajas del comercio electrónico	15
5.1.2	Proceso de implementación del Comercio electrónico en una pyme	16
5.1.3	Problemas con la comercialización electrónica.....	17
5.2	MODELO DE NEGOCIO.....	19
5.2.1	INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO.....	19
5.2.2	MODELO CANVAS.....	20
6	METODOLOGÍA.....	23
6.1	FUENTES DE INFORMACIÓN	23
6.2	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	23
6.3	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	23
7	EMPRESA.....	26
7.1	ANÁLISIS DOFA DE LUNNET DELUXE.....	26
7.2	MODELO DE NEGOCIO ACTUAL.....	28
8	PROPUESTA DE INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO DE LUNNET DELUXE	30
8.1	MODELO DE NEGOCIO	30
8.1.1	Propuesta de valor	30
8.1.2	Segmento de clientes	33
8.1.3	Relación con los clientes	35
8.1.4	Canales de distribución.....	36
8.1.5	Fuentes de ingreso	39
8.1.6	Recursos claves	40
8.1.7	Actividades claves	41
8.1.8	Alianzas claves	42

8.1.9	Estructura de costes	44
9	PROPUESTA	47
10	VALIDACIÓN	49
11	DISCUSIÓN.....	51
12	CONCLUSIONES.....	52
13	BIBLIOGRAFÍA	53

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas y desventajas del comercio electrónico.....	16
Tabla 2. Procedimiento de la investigación.....	24
Tabla 3. Matriz DOFA.	27
Tabla 4. Estrategias para el DOFA.	28
Tabla 5. Canvas. Modelo actual.	29
Tabla 6. Inversión total del proyecto.....	45
Tabla 7. CANVA: Plataforma e-Commerce.....	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ventas a través del comercio electrónico entre enero de 2019 y agosto de 2020...	9
Figura 2. Monturas para lentes marca Lunnet Deluxe.....	31
Figura 3. Gafas de sol marca Lunnet Deluxe	32
Figura 4. Ejemplo de Virtual Mirror.	33
Figura 5. Segmento de mercado.	34
Figura 7. Cliente ideal Fuente: Elaboración propia.....	35
Figura 8. Instagram Lunnetdeluxe.....	37
Figura 9. . Facebook Lunnetdeluxe.	38
Figura 10. Página Web Lunnet Deluxe.	38
Figura 11. Costo por recibir pago en Mercado pago.	42
Figura 12. Tarifas Servientrega.	43
Figura 13. Estadísticas del público de Instagram	50

RESUMEN

El aumento del uso del comercio electrónico a nivel mundial, ha generado que muchas de las empresas enfoquen sus esfuerzos estratégicos en desarrollar canales de venta que estén a la vanguardia del mundo digital y logren hacer frente al comportamiento y tendencias de los compradores. Es por eso que este informe tiene como objetivo definir una propuesta para innovar en el modelo negocio que tiene actualmente la empresa Lunnet Deluxe, buscando que pase de un mercado mayorista a un mercado al detal por medio del comercio electrónico, con la finalidad de fomentar su crecimiento y fortalecimiento en el mercado.

Para poder estudiar la viabilidad de este proyecto, se realiza una investigación desde dos metodologías, una exploratoria que tuvo como objetivo brindar información frente a la problemática planteada por Lunnet Deluxe y, otra descriptiva, cuya finalidad fue brindar información acerca de las características del mercado. Además, se lleva a cabo un análisis del entorno, una exploración de todos los conceptos y aplicación del e-Commerce y, finalmente, se realiza un análisis de costos de la inversión en la implementación de una página *Web* y del nuevo proceso de venta y distribución de los productos.

Se logró validar el nuevo modelo de negocio con la creación de una página *Web*, y con ventas al detal por medio de las redes sociales. El perfil del cliente de este nuevo modelo de negocio cambió, pasó de ser un comprador mayorista a uno minorista, Lunnet Deluxe pasó de un modelo B2B a B2C. Finalmente las ventas al detal a través de redes sociales registradas el último mes fueron de \$11.350.000. con la cual se lograron las primeras validaciones de las ventas online y del modelo de negocio propuesto para la empresa.

1 INTRODUCCIÓN

El presente informe se deriva de la realización de mis prácticas profesionales en la empresa Lunnet Deluxe, en la cual actualmente laboro y en donde aplico los conocimientos teóricos de la carrera de ingeniería industrial, al igual que adquirir experiencia al plasmar lo aprendido en lo práctico.

El objetivo de este trabajo es proponer un nuevo modelo de negocio a la empresa Lunnet Deluxe, haciendo referencia al tema del comercio electrónico (e-Commerce). El comercio electrónico es una modalidad de comercio joven que está creando oportunidades en la red y una “economía sin fronteras”. Además, brinda la oportunidad de experimentar nuevas formas de comercialización de una manera más flexible y ágil a las necesidades cambiantes de los clientes, del mercado y del mundo. Éste es considerado el futuro del comercio y la forma en que las pequeñas y medianas empresas, que son las unidades productivas con mayor porcentaje de participación en la economía colombiana, puedan mantener la sostenibilidad, la competitividad y la productividad. El comercio electrónico representa un universo de compras inmediatas, en donde se pueden medir las reacciones y posturas de un gusto o sentimiento hacia un producto, una marca o compañía. Por eso para las empresas es tan necesario tener un conocimiento sobre el impacto que genera este modelo de negocio en su ejecución.

En el último año las empresas afrontan muchos desafíos a causa de la propagación del COVID-19, éstas se vieron obligadas a parar su operación para evitar más aumento de contagios y uno de los principales retos que afrontan es la reinversión. La estrategia de los negocios para comercializar sus productos o servicios tiene que transformarse, pues desde que inicio la economía del distanciamiento social por la pandemia, se ha demostrado que las tiendas online desempeñan un papel fundamental y se evidencia que el efecto en el comercio electrónico es cada vez mayor, y satisface un conjunto de nuevas necesidades de los consumidores y restricciones impuestas a ellos.

Según un informe presentado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico – CCCE (CCCE, 2021), sobre el comportamiento y la perspectiva del e-Commerce en Colombia, el comercio electrónico desde antes de la pandemia ya venía creciendo a una tasa anual del 20% entre 2016 y 2019, ya en 2020 las ventas online se aceleraron muy rápidamente. Entre enero y agosto de ese año, la tasa anual estaba un 25% por encima de los niveles del mismo periodo del año 2019. Este es un crecimiento muy significativo porque fue en un marco de una economía que se había visto muy afectada por la crisis económica mundial debido a la pandemia y si se compara respecto al sector de comercio tradicional es muy significativo el crecimiento, lo que indica que hubo un cambio muy importante en las tendencias de consumo a través del comercio. Como se puede observar en la figura 1 las ventas a través de medios electrónicos aumentaron significativamente en el periodo de mayo a agosto del 2020 con

respecto al año 2019.

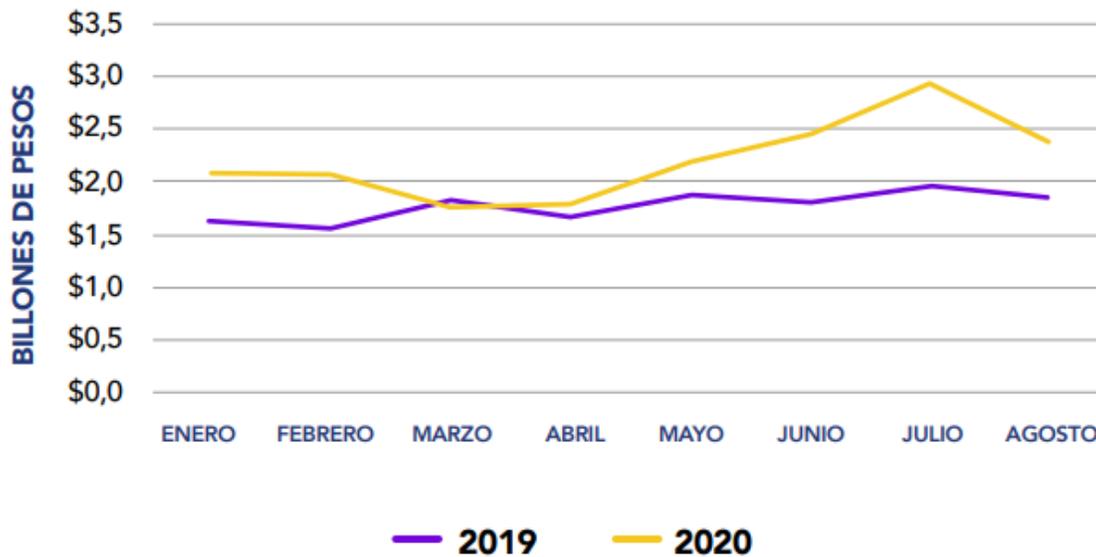


Figura 1. Ventas a través del comercio electrónico entre enero de 2019 y agosto de 2020.

Fuente: Cámara Colombiana de Comercio electrónico.

Colombia ocupa el cuarto lugar, detrás de Brasil, México y Argentina, en desarrollo del comercio electrónico, y se prevé que en un par de años ocupe el tercer lugar, teniendo en cuenta que el sector de ventas en línea se ha multiplicado por siete en los últimos cinco años en Colombia. (Revista Semana, 2020).

Por eso, a raíz de la pandemia, el confinamiento, y la nueva experiencia de estar en casa, obligó a que las personas adaptaran un nuevo estilo de vida y ha traído consigo importantes cambios y nuevos hábitos de consumo cada vez más digitales, por los cuales hasta las rutinas de compra han cambiado. Según la publicación de CCCE Palabras de apertura al eCommerce Summit 2020, (2021), para septiembre de 2020, el comercio tradicional se había contraído un 7%, mientras que el comercio electrónico había crecido un 25% en lo corrido de ese mismo año.

La CCCE junto con RENATA (Red Nacional Académica de Tecnología Avanzada) a través de un estudio 3 De Cada 10 Empresas Colombianas Promueven el eCommerce, (CCCE, 2021) revelan que en Colombia 3 de cada 10 empresas promueven el e-Commerce.

Las nuevas condiciones han obligado a las empresas sin importar su tamaño, a encontrar nuevas maneras de comercializar sus productos, a reevaluar sus estrategias de marketing y metas comerciales. Esta necesidad se presente en la empresa Lunnet Deluxe, organización dedicada a la importación y comercialización de gafas de sol y monturas para lentes y que hasta ahora comercializan sólo al por mayor. Pues esta es la oportunidad de explorar nuevas

formas de ventas, para impulsar e innovar en la fase post Covid, y se espera que esta etapa de reapertura pueda ser una oportunidad para la empresa si se adapta a las nuevas dinámicas y hábitos de compra.

De acuerdo a esto y teniendo en cuenta el esperado aumento del tráfico online, se busca introducir a Lunnet Deluxe en el mercado electrónico buscando que más consumidores encuentren proactivamente la empresa a través de canales virtuales y tiendas online. Se espera que la empresa logre un aumento en ventas al detal, ya que en el momento las ventas de la empresa son, en su mayoría, ventas mayoristas las cuales se han visto muy afectadas por los cierres que se han dado a partir de la pandemia por el Covid-19.

Por lo tanto, el presente trabajo pretende realizar una propuesta de implementación de e-Commerce para la empresa Lunnet Deluxe con el propósito de lograr mayor expansión y fortalecimiento en el mercado. El proceso de la propuesta inicia recopilando y analizando toda la información tanto de la empresa como de su entorno, para definir los procesos y actividades que se llevarán a cabo en dicha propuesta. Primero se realiza el planteamiento de los aspectos generales como los objetivos, la justificación y la metodología, se estudia las generalidades del e-Commerce y de los modelos de negocio, se hace referencia a la caracterización de la empresa, la cual esta descrita en la figura 5 y se realiza un análisis del entorno. Finalmente, se expone la propuesta de implementación del e-Commerce. Este nuevo proyecto representa para la empresa una expansión de mercado y un nuevo acceso a clientes de cualquier zona geográfica, crea oportunidades de negocio, aumenta la competitividad y da respuesta rápida a las necesidades de los clientes.

2 JUSTIFICACIÓN

En el mundo el e-Commerce cada vez toma más fuerza y muchas empresas en la actualidad están implementando ese modelo de negocio, la cadena de valor se está digitalizando, el consumidor exige compras a través de medios electrónicos ya sea por conveniencia, comodidad, precios, o por los nuevos hábitos que deja el distanciamiento social a raíz de la pandemia por el COVID-19. En Colombia, por ejemplo, cada vez es más común encontrar empresas con sitios *Web* o en redes sociales con fines comerciales en donde promocionan y venden sus productos. Gracias a la innovación y a la tecnología implementada para el e-Commerce es necesario pensar no solo en plataformas de comunicación comunes sino también en una página *Web* en donde los usuarios puedan interactuar con los productos, consultar información importante de cada uno de ellos como las dimensiones, el material, y en caso de cualquier inquietud poder comunicarse con servicio al cliente a través de la página *Web*. Así, el cliente, no solo ingresa al sitio *Web* a comprar, también tendrá una experiencia virtual más amigable y confiable para adquirir el producto con más seguridad.

Las personas ven el internet como una fuente confiable a la hora de buscar información, pero a la vez, una manera fácil de comprar en línea y cada vez es mayor los usuarios en internet. Colombia actualmente tiene una población de 50.374.000 personas, y según las estadísticas de “la situación digital de Colombia en el 2019 y 2020, 34.758.064 colombianos tienen acceso a internet el 69% de la población total de Colombia es usuaria activa de internet, con un tiempo promedio conectado a la *Web* de 10 horas y 7 minutos diarias y el 94% de los usuarios se conectan a internet desde teléfonos móviles. (Baranch, 2020)”.

La empresa estuvo cerrada 120 días en promedio y no tuvo pérdidas económicas, pero si afectó las utilidades de la compañía. Lunnet Deluxe ve la necesidad de ser más eficiente en su cadena de valor hacia el consumidor final y debe aprovechar las tecnologías para que el comercio electrónico sea otro canal de ventas exitoso, hay que impulsar el desarrollo digital, la creatividad y la innovación para aprovechar oportunidades en el camino de la digitalización. Hoy en día, se considera que el futuro de la empresa está en la implementación de las plataformas e-Commerce por que los usuarios quieren comprar a cualquier hora y desde cualquier lugar sin la necesidad de trasladarse a una tienda física y con la facilidad que brinda el comercio electrónico de poder revisar el catálogo online. Es por ello que una propuesta de solución para Lunnet Deluxe es que entre en el comercio electrónico y de este modo logre cautivar más clientes y combata las barreras digitales.

Con un modelo de negocio más innovador, Lunnet Deluxe podrá ser más competitivo, presentando una manera diferente de vender los productos, llegar a nuevos nichos de mercado, tener una comunicación con el cliente final, conocer sus gustos y las tendencias y lograr la satisfacción del cliente ya que es clave para el éxito de la empresa.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de innovación al modelo de negocio de la empresa Lunnet Deluxe, con el propósito que esta pueda migrar de su modelo de negocio tradicional, de ventas mayoristas de forma presencial, a uno de vanguardia de ventas al detal a través del e-Commerce que le permita aprovechar las nuevas oportunidades del mercado online, incrementar sus ventas, mejorar sus niveles de servicio, y en general, incrementar la competitividad en el mercado.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el modelo de negocio actual, los objetivos comerciales y las estrategias corporativas de Lunnet Deluxe, los cuales permiten que se alinee la finalidad del proyecto con los de la empresa.
- Identificar las oportunidades que el mercado electrónico tiene para las pequeñas y medianas empresas
- Identificar los principales procesos logísticos en las ventas online.
- Recopilar datos e información, para ser más asertivos en procesos futuros y poder realizar un *feedback* periódicamente.
- Establecer las pautas para que Lunnet Deluxe puedan incorporarse en el e-Commerce mejorando su competitividad y posicionamiento.
- Exponer los beneficios en cuanto a desarrollo y crecimiento que trae la implementación del e-Commerce en Lunnet Deluxe.
- Identificar nuevos aliados, nuevos clientes, nuevos canales de distribución, los recursos y las actividades claves para llevar el proyecto a cabo, etc.

4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Lunnet Deluxe es una empresa dedicada a la importación y comercialización de gafas de sol y monturas para lentes. La empresa se viene formando desde hace 6 años, inició en la ciudad de Bogotá y desde el año 2019 está situada en la ciudad de Medellín y, desde sus inicios, las ventas han sido netamente mayoristas.

Lastimosamente, la emergencia sanitaria Covid-19 generó un gran impacto negativo en el aspecto económico de Lunnet Deluxe, al tener que parar sus operaciones y cerrar temporalmente la empresa con el fin de que no se propagara mucho más el virus y debido a esto se presentó una disminución en sus ventas superior al 90% por casi 6 meses, ya que, en el primer trimestre del 2020, las ventas totales fueron de \$882.000.000, y se tenía un estimado en ventas para el resto del año por \$ 760.000.000 trimestrales, sin embargo, las ventas totales entre abril y septiembre del mismo año fueron de \$136.900.000 (dos trimestres). Además, los cobros se vieron muy afectados por postergación de pago de facturas o pérdida total de la factura ya que muchos de los clientes tuvieron que cerrar definitivamente sus negocios a causa de la pandemia, lo que trajo consigo además pérdida de clientes mayoristas para la empresa.

En el mes de abril del año 2020, la empresa busca otro medio de comercialización y logra avanzar tímidamente en las ventas online. La empresa comienza a tomar pedidos solo por medio de redes sociales como Facebook e Instagram pero se hace necesaria la aplicación de nuevas estrategias como una página *Web* para lograr mayor participación en el mercado, y la implementación del comercio electrónico para aumentar las ventas al detal de los productos y explorar nuevos nichos de mercado.

Además, hoy en día, uno de los tipos de comercio indispensables para el crecimiento y reconocimiento de las organizaciones es el comercio electrónico, debido a todo esto se busca innovar en el modelo de negocio de Lunnet Deluxe con la implementación del e-Commerce para que este permita el crecimiento en ventas por unidad de la empresa.

¿De qué manera se puede implementar un modelo de comercio electrónico en la empresa Lunnet Deluxe, con el fin de que pueda adaptarse a las nuevas dinámicas de comercialización, ingrese a nuevos mercados, diversifique su modelo de negocio y aumente su competitividad en el mercado nacional?

5 MARCO DE REFERENCIA

5.1 ECOMMERCE

De acuerdo con la definición de e-Commerce que establece el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2021), lo establece como una modalidad de comercio que utiliza medios electrónicos para la transacción de bienes y servicios, en un mercado nacional y global, donde las fronteras geográficas pierden su significado. Se crea para cubrir la demanda de los negocios, y esto ayuda a optimizar tiempo y darles un mejor uso a las nuevas tecnologías, al mismo tiempo permite que las empresas sean más competitivas y le brindan un valor agregado como, por ejemplo, el intercambio de datos electrónicos, pero una forma más global y comercial, para que se puedan realizar envíos y recibir mercancía, mediante pagos electrónicos.

Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico en la publicación cómo potenciar su negocio online (CCCE, 2021), menciona que el e-Commerce es perfecto para todas las empresas que quieren aumentar sus ventas, aún para las personas que deseen emprender por su propia cuenta sin necesidad de una gran inversión. Esta es una de las razones por la cual muchas empresas deciden incorporarse en el mercado electrónico, el decrecimiento en las ventas de las tiendas físicas y el crecimiento en las ventas a través de internet, sin embargo no todas las empresas o emprendedores que anhelan éxito en este mercado lo logran a causa del desconocimiento o errores al momento de plantear sus estrategias, pues para poder alcanzar los objetivos es necesario conocer los diferentes tipos de e-Commerce que existe, además de precisar en las necesidades que quiere satisfacer, las preferencias de los usuarios y de esta manera ajustar el modelo a las necesidades del público objetivo.

Las nuevas tecnologías y el internet dieron la entrada al e-Commerce, que hoy en día se convierte también en una economía mundial, que se expande de un modo muy acelerado y tiende a ser fundamental para el desarrollo empresarial tanto a nivel nacional como a nivel internacional, ya que está siendo aceptada por toda la humanidad como una herramienta útil de compra inmediata que rompe barreras para el intercambio de bienes y servicios mediante un contacto en tiempo real entre proveedor y cliente. Este es un tema de vital importancia debido al gran impacto que tiene en la economía y en el desarrollo social puesto que esta nueva forma de comercializar productos y servicios representa un factor fundamental para el crecimiento empresarial.

Las tecnologías han ejercido un gran impacto en el mundo de los negocios y, específicamente, el uso de Internet ha permitido el vertiginoso desarrollo del comercio electrónico. Este constituye la nueva herramienta por la que grandes corporaciones, entidades bancarias e, incluso, medianas y pequeñas empresas hacen sentir su presencia en este mundo globalizado. (Clemente, 2016, pág. 323)

De acuerdo con Perdigón, Viltres y Madrigal (2018) dicen que el comercio electrónico se está convirtiendo en un modelo de negociación que adquiere cada vez más beneficios

económicos para quienes lo utilizan. Se busca analizar las principales estrategias de desarrollo de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas.

Según Masclans (2015) para lograr un e-Commerce rentable es muy difícil, pero se deben seleccionar muy bien los proveedores logísticos, y se debe garantizar que la experiencia de compra del cliente sea perfecta y por lo tanto el usuario la repita.

Según el periódico Iberoamericano, La República (S.A.S., 2021), el comercio electrónico en Latinoamérica y más aún en Colombia es un mercado que le falta mucho por indagar, ya que éste es liderado por Estados Unidos, Japón y China; por otra parte, Alemania, Francia y España son los países europeos que realizan más ventas en línea, por lo tanto, se debe aprovechar y empezar a tomar este mercado y explotarlo para generar y aumentar los ingresos en ventas de las empresas que quieran iniciar en el e-Commerce.

Según Soler (2016) Colombia hoy en día se convirtió en una gran oportunidad para el comercio electrónico, ya que, la política del gobierno colombiano incluye masificación y apropiación de tecnologías digitales, buscando el crecimiento económico y los cambios en los hábitos de compra del consumidor colombiano donde el Internet juega un rol cada vez más importante. El estudio demuestra además que Colombia tiene una serie de particularidades que lo hacen, hoy por hoy, uno de los mercados más atractivos para desarrollar negocios electrónicos y sobre el cual han puesto en su mira grandes jugadores locales e internacionales.

5.1.1 Ventajas y desventajas del comercio electrónico

Según Aspís (2016), el internet beneficia enormemente al sector empresarial. Los comercios electrónicos van más allá de únicamente facilitar las relaciones entre empresas, esta nueva modalidad de comercio ha permitido intercambios comerciales entre desconocidos que bien pueden estar ubicados en otras partes del mundo. (p.25). Utilizar plataformas digitales facilita la interacción con el cliente y elimina los intermediarios, logrando que las entregas sean directamente al consumidor final. Además, facilita la información, ya que se puede tener acceso a bases de datos que permitan realizar ofertas y crear nuevos nichos de mercado. También, por un lado, mejora la comunicación comercial entre la empresa y los clientes, para conocer las preferencias de los consumidores y, por otro lado, facilita mantener actualizado a los clientes acerca de los nuevos productos.

Sin embargo, y según el mismo autor, a pesar de las grandes ventajas que tiene el comercio electrónico, no está exento de presentar dificultades en su desarrollo como por ejemplo la gran cantidad de información y sitios *Web* que tiene el internet y por lo tanto dificulta la toma de decisión de compra por parte del usuario, se dificulta además evaluar la fiabilidad de vendedor o del comprador, existe desconfianza por parte del consumidor al momento de hacer transacciones y pagos electrónicos, existe incertidumbre sobre la calidad del producto. En la siguiente tabla se expone las ventajas y desventajas del comercio electrónico.

Tabla 1. Ventajas y desventajas del comercio electrónico.

Business to Customer		
Ventajas		Desventajas
Empresa	Cliente	
Información precisa de estado de compra	Menor costo de infraestructura	El consumidor debe prestar especial atención a la seguridad en las compras
Comparación de precios ágil y rápida	Amortización a corto plazo	
Posibilidad de consulta de información muy detallada	Mejoras en la disminución de stocks y en los niveles de inventarios	Se debe crear un sitio agradable y que atraiga a la mayor cantidad de clientes
Comprar a distancia sin necesidad de desplazamiento	Mayor aprovechamiento en el recurso humano en el área de compras	Los compradores en línea son muy sensibles al precio y es muy fácil que sean atraídos por otros vendedores
Compras más económicas	Expansión geográfica de mercados	
	Mejoras en la gestión de compras y proceso de ventas	Desconocimiento de la compra por internet

Fuente: Tomado de *Obstáculos que presenta el comercio electrónico en Colombia*

5.1.2 Proceso de implementación del Comercio electrónico en una pyme

Según la Guía práctica de e-Commerce para pymes: primeros pasos hacia el éxito (2017), al momento de implementar el comercio electrónico en una pyme hay que evaluar primero la facilidad de uso tanto para los clientes como para la empresa y la utilidad ya que son factores decisivos que pueden determinar el éxito o el fracaso del proyecto.

La facilidad de uso va directamente al hecho de que el usuario decida comprar o no, por eso debe apreciar ventajas frente a la compra online por encima de las ventas en físico, dichas compras deben ser rápidas, seguras, fáciles y el producto debe llegar en el menor tiempo posible al cliente. Si al momento de la compra el cliente tiene algún inconveniente es posible que no sólo se pierda la venta sino también el cliente pues puede perder la confianza.

Implementar el e-Commerce conlleva grandes actividades como:

- Analizar el entorno de modo que se conozcan las oportunidades en los mercados, las tendencias y los competidores.
- Adquirir conocimientos y recursos tecnológicos que son necesarios para incorporar el e-Commerce.
- Evaluar y establecer las tecnologías elegidas.
- Tener un buen manejo del marketing online, y para esto existen unos puntos clave como conocer a los clientes potenciales, elegir un nombre del dominio adecuado, crear la página *Web* con facilidad de uso, claridad en el contenido.

- Analizar cuáles son las palabras que se relacionen al producto y tengan un gran volumen de búsquedas para lograr posicionamiento y optimización en buscadores para aparecer en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda por su dominio de mercado.
- Se debe contratar un buen servicio de Hosting, entre los cuales se debe tener en cuenta el precio, el ancho de banda, el almacenamiento, que la interfaz sea fácil de usar, que puede tener integración con otras aplicaciones y que cuente con un buen servicio de soporte.
- Crear el diseño de la página *Web* atractivo, un contenido útil y actualizado, buenas ofertas, debe contar con un buen servicio antes, durante y después de la compra.
- Diseñar una buena experiencia de usuario. Las descripciones de los productos deben contener todas sus características y además brindar un sistema de PQRS.
- Definir las pasarelas de pago, como tarjeta de crédito o débito, PayPal, MercadoPago, pago aplazado, transferencia online.
- Disponer de un lugar para poder almacenar los productos.
- Contar con una excelente logística en alistamiento de pedidos y despacho.
- Tener un control de stock para asegurar el producto en la compra y no quedar mal con el cliente.
- Realizar *picking*, para lo cual se debe decidir quién se encargará de preparar los paquetes.
- Tener un servicio de entrega impecable en el que el producto llegue en condiciones de entrega perfectas

5.1.3 Problemas con la comercialización electrónica

A pesar de que el comercio electrónico es una alternativa muy apetecida y bien calificada por el usuario, este tipo de comercio presenta falencias y dificultades en algunos países, este es el caso de Colombia, que, si bien en los últimos años ha presentado una mayor participación en esta forma de comercio, de igual manera, aun su utilización y adaptación no es del todo aplicada por la mayoría de los colombianos. Factores como la falta de inversión en infraestructura de telecomunicaciones, una reglamentación en cuanto a la confidencialidad de los datos, igualdad de oportunidades para participar dentro del comercio electrónico, entre otros aspectos, influyen negativamente en que el comercio electrónico tenga una gran participación mercantil en el país.

TIPOS DE ECOMMERCE

El e-Commerce ha venido evolucionando con el tiempo, haciendo que hoy en día exista una gran variedad de ellos, algunos más conocidos y estandarizados que otros. A continuación, se clasifican los tipos más usados. La primera sigla de cada modelo representa al oferente y la segunda representa al demandante.

- **B2B (Business to Business):** Es la compraventa de bienes y/o servicios entre empresas, a través del internet.
- **B2C (Business to Consumer):** Es la venta en línea de bienes y/o servicios por parte de la empresa, a los consumidores finales.
- **C2B (Consumer to Business):** Compraventa en línea en la que los consumidores buscan empresas para venderles productos o servicios.
- **C2C (Consumer to Consumer):** Intercambio de bienes y/o servicios entre clientes finales a través del internet.
- **P2P (Peer to Peer):** Conexión de dos o más usuarios, dándoles la posibilidad de compartir archivos, sin necesidad de tener un servidor compartido. Este modelo de negocio tiene dos problemas principales: (1) Encontrar la manera de cómo obtener recursos y (2) el inconveniente de la legalidad de este modelo, pues se han utilizado estos modelos para infringir derechos de autor en varias ocasiones.
- **M-Commerce (Mobile Commerce):** Este, al igual que el modelo P2P, es un modelo emergente relativamente nuevo. A diferencia de los anteriores, este utiliza el teléfono celular para acceder a internet y poder realizar operaciones de compraventa. La ventaja más significativa de este modelo es que (dependiendo del caso) el cliente tiene acceso a comprar y/o vender las 24 horas del día, debido a que no está sujeto a estar cerca de un computador y mucho menos, a ir al Marketplace a comprar. (Laudon, 2014)

Existen tres modelos diferentes para un modelo de negocio eléctrico para un plan estratégico de un e-Commerce: *in house*, *outsourcing* y por último el modelo *integrated*.

- **Modelo *In House*:** Es un modelo en que la compañía mantiene el control sobre el comercio digital en todo momento y se suele aplicar cuando se tiene un modelo validado en e-Commerce. Por tanto, la inteligencia sobre el e-Commerce se genera “desde” y “para” la compañía. Las relaciones con los clientes se enriquecen y se genera base de datos de consumidores fidelizados a nivel online.
- **Modelo *Outsourcing*:** Es un modelo en el que la compañía delega en un tercero la explotación de su producto online. Tiene una rápida implementación y menor coste

de set up, pero la base de datos de clientes generada con el comercio digital siempre es del proveedor. Tampoco generas inteligencia dentro de la compañía. El control sobre el negocio online no será parte del manejo de la empresa.

- **Modelo ‘Integrated’**: Es un modelo en el que las variables de control sobre negocio online se mantienen en la compañía que lo aplica. La empresa subcontrata diversos aspectos de la gestión de un e-Commerce, tales como la logística, la tecnología, el marketing y los medios de pago. No obstante, quedan dentro de la empresa: la dirección operativa, la atención al cliente y la dirección de la estrategia y el plan de acción de marketing. Por tanto, se genera inteligencia dentro de la compañía, ya que un equipo controla de primera mano las relaciones con los clientes, cultivando base de datos de los mismos y creando riqueza dentro de la marca.

5.2 MODELO DE NEGOCIO

Para los autores Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2009), el modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. También lo consideran como el anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. Es considerado como la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias, superando las expectativas de sus clientes a través de ideas y productos innovadores. Sin embargo, se deben analizar todas las variables que permitan el buen funcionamiento de la idea de negocio por medio de estrategias que minimicen cualquier riesgo de pérdida. Por eso todos los elementos que conforman a una empresa, sus componentes son presentados de forma simple y permite que el concepto de negocio sea fácil de comprender.

5.2.1 INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO

La innovación es un proceso que modifica elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorándolos o creando nuevos que impacten de manera favorable en el mercado. La innovación es un concepto muy ligado al ámbito empresarial. Innovar es mejorar lo que existe, aportando nuevas opciones que suplan las necesidades de los consumidores, o incluso crear nuevos productos con el fin de que tengan éxito en el mercado. ("Innovación | Economipedia", 2021)

Según un informe de innovación en modelos de negocio publicado por Ruta (2021), dice que la innovación en el modelo de negocio se determina en la manera en la que la empresa crea valor y lo suministra a los clientes, así que la innovación no solamente viene del cambio de

los procesos o productos. La innovación se da cuando se transforma de forma esencial el conjunto de elementos que interactúan en la creación de valor para los clientes. Ahora, con la globalización, el internet, la tecnología y la nueva manera de relacionarnos crea la necesidad de contar con una estrategia laboral centrada en los clientes, por esto es tan importante la innovación porque por medio de ella se puede crear más valor y permitir una diferenciación con respecto a los competidores y lograr así posicionamiento y tener ventajas competitivas.

La innovación no implica únicamente la generación de nuevos productos y servicios, sino que afecta también a la forma de hacer las cosas. En este sentido, existen diversas definiciones de tipos o clases de innovación. El Manual de Oslo (*OCDE, 2005*), define los siguientes cuatro tipos de innovación:

Innovación en producto/servicio: Introducción en el mercado de nuevos (o significativamente mejorados) productos o servicios. Incluye alteraciones significativas en las especificaciones técnicas, en los componentes, en los materiales, la incorporación de software o en otras características funcionales.

Innovación en proceso: Implementación de nuevos (o significativamente mejorados) procesos de fabricación, logística o distribución.

Innovación organizacional: Implementación de nuevos métodos organizacionales en el negocio (gestión del conocimiento, formación, evaluación y desarrollo de los recursos humanos, gestión de la cadena de valor, reingeniería de negocio, gestión del sistema de calidad, etc.), en la organización del trabajo y/o en las relaciones hacia el exterior.

Innovación de marketing: Implementación de nuevos métodos de marketing, incluyendo mejoras significativas en el diseño meramente estético de un producto o embalaje, precio, distribución y promoción.

La esencia del modelo de negocio es la forma por la cual la organización ofrece valor a los clientes, por lo tanto, la innovación tecnológica no garantiza el éxito de una empresa, un buen modelo de negocio junto con un análisis estratégico es necesarios para que la innovación tecnológica contribuya al éxito empresarial.

5.2.2 MODELO CANVAS

La siguiente investigación está basada en el libro de “Generación de modelos de negocio” de los autores Osterwalder & Pigneur, donde se explicarán los nueve módulos que guían a una empresa para obtener ingresos, y se podrá visualizar de una manera más fácil la idea de negocio y definir las actividades o estrategias que la harán exitosa al momento de su penetración en el mercado. A continuación, se definen los elementos del modelo de negocio:

- **Segmentos de mercado:** De acuerdo con Osterwalder & Pigneur, en este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Es importante conocer a los clientes ya que de ellos depende el éxito o fracaso de toda empresa, cuando se tiene una idea de negocio y se lanzan los productos al mercado se debe definir y agrupar los diferentes segmentos identificando sus necesidades, comportamientos y atributos comunes. Se pueden definir uno o varios segmentos de clientes, esto depende del mercado objetivo al que se desea llegar y a su vez de las estrategias de segmentación que se busque para cumplir con los objetivos de mercadeo.

- **Propuesta de valor:** La propuesta de valor es la clave para adquirir la ventaja competitiva y llegar a captar a los clientes superando del todo sus necesidades. Es la solución a los problemas de los segmentos de mercado a quienes se dirige la empresa ofreciendo un conjunto de productos y servicios los cuales cuentan con características y beneficios generadores de valor. Los valores pueden ser cuantitativos como precio y velocidad del servicio o cualitativos como lo son el diseño y la experiencia del cliente. Algunos elementos que contribuyen a la propuesta de valor son por ejemplo novedad en los productos y servicio, mejora en el rendimiento, personalización o precio.
- **Canales:** Define el modo en que la empresa se comunica con sus segmentos de mercado, con el fin de poder llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. La empresa para entrar en contacto con el cliente puede hacerlo a través de canales propios que también pueden ser directos, canales de socios comerciales llamados indirectos o ambos. Existen 5 fases de canales las cuales son: información, evaluación, compra, entrega y posventa.
- **Relaciones con los clientes:** Define los tipos de relaciones que la empresa desea establecer con cada uno de sus segmentos de mercado. La relación puede ser personal o automatizada, a su vez la relación con los clientes está fundamentado en captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas.
- **Fuentes de ingresos:** Este módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado, es decir, la diferencia entre los ingresos y gastos que dan como resultado los beneficios esperados. Un modelo de negocio puede tener en cuenta dos tipos de fuentes de ingresos como lo son ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes y los ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de la atención al cliente.
- **Recursos claves:** Son aquellos activos más importantes para que un modelo de negocio funcione, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave. Estos pueden ser físicos, intelectuales, humanos y económicos.

- **Actividades claves:** Son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que el modelo de negocio funcione y por lo tanto tenga éxito. Las actividades pueden variar según la función del modelo de negocio.
- **Asociaciones claves:** Son las alianzas que establece una empresa con toda la red de proveedores y los socios para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos que garanticen el buen funcionamiento de la empresa.
- **Estructura de costos:** Son todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Para minimizar los costos del modelo de negocio puede ser de gran utilidad distinguir las dos clases de estructuras de costos, estos son según costes y según valor. La estructura según costes tiene como objetivo recortar gastos en donde sea posible con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización. Por otra parte, están los costos según valor el cual busca centrarse en la creación de valor más no en los costos, es el caso de las propuestas de valor y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

El Modelo Canvas permite determinar modelos de negocio nuevos o existentes. Al ser un modelo tan dinámico y práctico fomenta la buena comprensión, el debate, la creatividad y el análisis. El modelo canvas es útil para tomar decisiones por parte de la dirección general y a su vez puede ser considerada como una estrategia del mercadeo permitiendo a los emprendedores en sus ideas de negocio llegar al éxito sin temor al fracaso y desarrollando productos/servicios realmente innovadores.

6 METODOLOGÍA

La metodología que se desarrolla en el presente trabajo está compuesta por una investigación exploratoria, y por una investigación descriptiva que según Sampiere (2010), la primera es una investigación que tiene como fin estudiar un problema o un tema que no está claramente definido, lo cual permite comprenderlo mejor y tener conocimientos sobre este. Por otro lado, la investigación descriptiva permite detallar situaciones y eventos, es decir, como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Con ambas investigaciones cuantitativas se obtiene información de datos medibles, numéricos y análisis para probar teorías. Además, con un enfoque cualitativo se plantean opiniones, datos sin medición numérica para definir algunos procesos en la implementación.

6.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Como fuente de información primarias se cuenta con entrevistas realizadas al administrador de la empresa por medio de una serie de preguntas y respuestas, y toda la información brindada por parte del personal de la organización, también se toma en cuenta información tomada de libros, periódicos digitales, informes técnicos y oficiales de instituciones públicas. Y como fuentes de información secundarias se tienen algunos artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones, investigaciones aplicada al mercado local y páginas especializadas en temas de comercio electrónico.

6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Según Jani (2000), la población necesaria para la investigación es el total de elementos o personas que tiene ciertas características similares y sobre las cuales se pretende hacer inferencia, por lo tanto, la población requerida para la realización del presente trabajo está constituida únicamente por las personas que conforman la empresa y las cuales brindan información para el desarrollo del estudio. Las personas más con las cuales se realizó un contacto directo fue con el administrador (Dany Alejandro López Ramírez) y el Jefe comercial (Fabián Aristizabal García), quienes fueron los encargados de proporcionar toda la información requerida en cuanto al ámbito interno.

6.3 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En la tabla 2 se puede observar los procedimientos de la investigación, los cuales permiten el desarrollo de este proyecto.

Tabla 2. Procedimiento de la investigación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
Conocer los conceptos referentes al e-Commerce.	Recolección de información por medio de materiales bibliográficos, escritos de autores destacados en el área de investigación	Consultas a través de internet por medio de dispositivos electrónicos como computador y celular.
Identificar la plataforma digital que facilite la interacción del cliente de Lunnet Deluxe y además sea rentable para la empresa.	A través de una asesoría brindada por un ingeniero en sistemas, conocido de la empresa se estudian las diferentes plataformas que permiten la creación de páginas <i>Web</i> y se elige la más conveniente para las necesidades de la empresa.	Tecnológicos, como es el internet y el sistema de cómputo.
Analizar el estado interno y externo de la empresa Lunnet Deluxe, para identificar las oportunidades que se tienen respecto al mercado y el nuevo modelo de negocio.	Para la evaluación del estado interno se realizan entrevistas con el personal administrativo y para el estado externo se realiza benchmarking con empresas competidoras y consultas por internet de estado la competencia directa. Análisis de toda la información recolectada para finalmente sacar conclusiones.	Tecnológicos, como el internet y grabaciones de audio.
Evaluar los costos asociados a la implementación y desarrollo del e-Commerce.	Investigación de los recursos necesarios en la implementación y desarrollo del e-Commerce, evaluar los costos asociados a dichos recursos. Realizar una proyección de costos.	Tecnológicos, para el uso del internet y herramientas de Excel.
Proponer la metodología para la implementación del e-Commerce en Lunnet Deluxe.	Se integra toda la información con el fin de analizar la propuesta y realizarla teniendo en cuenta la estructura organizacional y los procesos, el diseño y la implementación.	Tecnológicos, como páginas <i>Web</i> .

Identificar los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto.	Identificar los recursos tecnológicos y humanos con los cuales ya cuenta la empresa. Investigar los costes de los recursos faltantes para la realización del e-Commerce.	Tecnológicos, como el acceso a internet.
Seleccionar la mejor opción tanto de la empresa transportadora como la opción de pagos que logre una aceptación de los clientes.	Investigación de los diferentes medios de pagos y empresas transportadoras colombianas, evaluar sus ventajas y desventajas y escoger una de ellas.	Tecnológicos como computadores y celulares

Fuente: Elaboración propia con base en el desarrollo de trabajo.

7 EMPRESA

Lunnet Deluxe es una microempresa con 7 años de trayectoria, está conformada legalmente, también es socialmente responsable, está ubicada en la ciudad de Medellín en la Carrera 56 #46-49, Edificio Pompano. Lunnet Deluxe se dedica a la importación y comercialización de monturas para lentes y gafas de sol, busca satisfacer las necesidades y expectativas de distribuidores y consumidores finales, al ofrecer productos diferenciados de alta calidad, aumentando la rentabilidad de los clientes por lo precios moderados que maneja.

Presentación de la microempresa:

- Razón social: Lunnet Deluxe (Régimen común)
- Actividad económica: Importación y comercialización de productos ópticos
- Domicilio: Carrera 56 #46-49 Edificio Pompano, Medellín.
- Nombre del contacto directo en la empresa: Dany Alejandro López Ramírez.
- Teléfono: 321 266 8787
- Correo electrónico: lunnetdeluxe@gmail.com

7.1 ANÁLISIS DOFA DE LUNNET DELUXE

La siguiente matriz DOFA permite examinar diferentes aspectos que intervienen en el ámbito interno y externo en la empresa LUNNET DELUXE, tales como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permiten identificar los riesgos (tanto internos como externos), las fortalezas y las oportunidades que tiene para potencializar la empresa contrarrestando las amenazas que existen y superar las debilidades. (Ver tabla 3)

Tabla 3. Matriz DOFA.

Fuente: Elaboración propia con base en el entorno descrito en las consultas gerenciales.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Expansión a nivel nacional</p> <p>Ventas por internet, contando con la página web</p> <p>Alta demanda del producto por la gran variedad de modelos</p> <p>Facilidad de entrega de pedidos en todo el país</p> <p>Avances tecnológicos con respecto a la comunicación en el exterior</p>	<p>Competitividad: Existen muchas empresas dedicadas a la importación y comercialización de gafas</p> <p>Incremento del precio del dólar</p> <p>Aparición de nuevas políticas arancelarias</p> <p>Retrasos en la fabricación e importación</p> <p>Crisis económica del país</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Posicionamiento en el mercado a nivel regional</p> <p>Alta calidad en el producto</p> <p>Tendencia a la moda e innovación con respecto al diseño y modelos de nuevas gafas</p> <p>Gestión y aprovechamiento de las tecnologías</p> <p>Personal con alto sentido de responsabilidad y compromiso</p>	<p>Baja capacidad de endeudamiento</p> <p>Falta de manejo y organización en bodega</p> <p>Poca planificación de cantidad de productos a pedir</p> <p>Falta de investigación de mercados ópticos</p> <p>Pocos diseños personalizados</p>

Tabla 4. Estrategias para el DOFA.

Fuente: Elaboración propia con base en el entorno descrito en las consultas gerenciales.

<p>MATRIZ DOFA</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <p>F1. Posicionamiento en el mercado a nivel regional F2. Alta calidad en el producto F3. Tendencia a la moda e innovación con respecto al diseño y modelos de nuevas gafas F4. Gestión y aprovechamiento de las tecnologías F5. Personal con alto sentido de responsabilidad y compromiso</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <p>D1. Baja capacidad de endeudamiento D2. Falta de manejo y organización en bodega D3. Poca planificación de cantidad de productos a pedir D4. Falta de investigación de mercados ópticos Pocos diseños personalizados</p>
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>O1. Expansión a nivel nacional O2. Ventas por internet, contando con la página web O3. Alta demanda del producto por la gran variedad de modelos O4. Facilidad de entrega de pedidos en todo el país O5. Avances tecnológicos con respecto a la comunicación en el exterior</p>	<p>ESTRATEGIA (FO)</p> <p>F1.O1. Posicionarse en el mercado a nivel nacional con las estrategias de reconocimiento implementadas a nivel regional. F2.O2. Por la alta calidad del producto, se fidelizará el cliente online, superando las expectativas del producto, ya que siempre esta la desconfianza al realizar compras por internet.</p>	<p>ESTRATEGIA (DO)</p> <p>D1.O3. Se realizará un estudio financiero a fondo, analizando los tiempos de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y una capacidad de endeudamiento con los bancos, para garantizar los recursos y poder cubrir la demanda. D3.O3. Aprovechando la alta demanda del producto, se planificará un stock de seguridad, lo cual garantiza el abastecimiento a los grandes clientes.</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>A1. Competitividad: Existen muchas empresas dedicadas a la importación y comercialización de gafas A2. Incremento del precio del dólar A3. Aparición de nuevas políticas arancelarias A4. Retrasos en la fabricación e importación A5. Crisis económica del país</p>	<p>ESTRATEGIA (FA)</p> <p>F2.A2. Se buscará una estrategia para minimizar el impacto del precio del dólar en el producto, utilizando la alta calidad del producto y el precio moderado que se acostumbra, para que al alza en los precios sea mínima. F4.A4. Se potenciará el uso de herramientas tecnológicas para nivelar el retraso operativo con planteamientos tecnológicos que permitan organizar un cronograma de tareas y podemos minimizar los inconvenientes.</p>	<p>ESTRATEGIA (DA)</p> <p>D1.A1. Con el análisis económico de fondo y la capacidad de endeudamiento clara, entraremos a competir con las demás empresas, teniendo un músculo financiero más robusto y así poder potencializar los diseños novedosos. D2.A4. Se buscará implementar módulos de organización de bodega, lo cual nos permite identificar los productos que tienen mayor rotación, para así poder estimular su fabricación rápida y la aceleración en los procesos de importación de los mismos, y poder responder satisfactoriamente al cliente final.</p>

Esta herramienta brinda una mejor visualización frente al estado en el que se encuentra la empresa, tanto lo que deberá fortalecer, sus oportunidades, sus fortalezas como las debilidades que tiene en el ámbito interno y el externo. Por medio del análisis DOFA se puede observar con más detalle las oportunidades que tiene actualmente Lunnet Deluxe las cuales pueden impulsar el comercio electrónico ya que la empresa cuenta con aptitudes para innovar por medio del e-Commerce. Además, incorporando esta actividad económica por medios digitales se espera la empresa logre posicionarse en el mercado nacional ya que con mayor facilidad puede llegar a todos los lugares del país y puede competir efectivamente con las demás empresas que importan y comercializan gafas que en el momento ya cuentan con mercado electrónico. Se evidencia que la empresa tiene la capacidad de adaptarse a la evolución del mercado y al nuevo estilo de consumo de los usuarios.

7.2 MODELO DE NEGOCIO ACTUAL

En la siguiente tabla se muestra un cuadro de *business model canvas* del modelo de negocio actual de Lunnet Deluxe.

Tabla 5. Canvas. Modelo actual.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTE
Entidad bancaria (Transferencia Bancolombia)	Catálogo para clientes mayoristas Correrías por las ciudades principales	Importar gafas de sol y monturas para lentes de la marca Lunnet Deluxe y comercializarlas de forma mayorista a un precio muy bajo por ser importadores directos.	Descuento por pagos de facturas anteriores a 3 meses	Compradores mayoristas
Empresa transportadora (Según la preferencia del cliente)	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	Bodega Talento humano Dispositivos móviles		El vendedor se dirige a todos los locales de manera presencial. Red social	
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESO		
Mano de obra, transporte de mercancía, arriendo bodega.		Ventas por mayor		

Fuente: Elaboración propia.

La actividad clave de la empresa es la importación de gafas de sol y monturas traídas desde China, y por ser una empresa importadora directa, cuenta con el servicio de una agencia de aduanas. Hoy en día, cuenta con un único punto físico ubicado en el centro de Medellín. Los clientes actuales de esta organización son las ópticas independientes o los clientes mayoristas que revenden los productos, ubicados en las ciudades principales del país y principalmente en la ciudad de Medellín. Los proveedores de Lunnet Deluxe son fijos, están ubicados en China y trabajan con la empresa desde hace 5 años. En la actualidad, se encuentran diversas estrategias adoptadas por empresa importadoras y comercializadoras de gafas con mayor trayectoria, las cuales se convierten en los competidores directos. Lunnet Deluxe ofrece productos importados de alta calidad en monturas y gafas de sol con unos precios bajos y con descuentos que empiezan a regir desde el momento de la compra hasta pasados tres meses. Cada vendedor promociona los productos a los diferentes clientes de manera presencial, al recibir el pedido, éste lo manda directamente a la bodega donde de inmediato se alista, se supervisa, se factura, se imprime y pegan documentos de IVA y manifiestos y por último se lleva a la transportadora de confianza de cada cliente. Para el pago, a cada uno se asigna a la cartera los cuales tienen plazo mínimo para pagar de un mes con un descuento del 15% del total de la factura, dos meses con un descuento del 10%, tres meses con un descuento del 5% o más de tres meses sin descuento y sin posibilidad de adquirir más mercancía hasta no cancelar completamente la factura. El pago se puede realizar en efectivo o por medio de transferencia bancaria. Actualmente la empresa no cuenta con página Web, solo cuenta con un manejo limitado de redes sociales (WhatsApp e Instagram), y no cuenta con medios de difusión en medios de comunicación.

8 PROPUESTA DE INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO DE LUNNET DELUXE

Se hace una propuesta de innovación al modelo de negocios de la empresa Lunnet Deluxe implementando e-Commerce para lo cual es necesario identificar y conocer las principales características de la empresa y el estado interno y externo. Esta innovación se puede llevar a cabo con el fin de que contribuya al crecimiento de la empresa y su fortalecimiento en el mercado.

8.1 MODELO DE NEGOCIO

El modelo CANVAS es un modelo creado por Alexander Osterwalder, éste permite crear, organizar y planificar un plan de empresa, y ponerlo en marcha, es una herramienta que ayuda a observar puntos de innovación, de mejora, sinergias, entre otros, también ayuda a identificar los recursos que son necesarios para la empresa y se divide en diferentes segmentos que serán descritos a continuación:

8.1.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor define las causas ya sean cualitativas o cuantitativas por las cuales los clientes van a seleccionar la empresa como vendedor. Es por eso que Lunnet Deluxe está ofreciendo un comercio electrónico que satisface nuevas necesidades y exigencias como es el distanciamiento social y el manejo del tiempo de los clientes en los procesos de compra.

Ofrecerá diseños exclusivos, ligados a las tendencias cambiantes de la moda, con un precio accesible para todos y de excelente calidad ya que por ser importadores directos los clientes pueden acceder a los productos sin intermediarios, lo que trae consigo ventajas en precio, calidad, garantía y exclusividad.

Son gafas para sol y monturas para lentes, importadas, con exclusividad en diseños, con marcos y estilos novedosos, son una marca propia y nacional, lo cual reduce costos y riesgos, A continuación, en la figura 2 y 3 se muestra algunas las monturas para lentes y las gafas de sol marca Lunnet Deluxe.



Figura 2. Monturas para lentes marca Lunnet Deluxe



Figura 3. Gafas de sol marca Lunnet Deluxe

Como un plus en la página *Web*, se implementará un sistema de *Virtual Mirror* que es como un “espejo virtual”, el cual permite que el usuario pueda medirse las gafas sin tenerlas físicas. Simplemente, la persona acerca su cara a la cámara del dispositivo móvil o computador, y este programa realiza una reproducción tridimensional de las gafas elegidas. Este efecto es bastante realista y se puede experimentar cuál gafa queda mejor en la cara del usuario, incluso si se mueve la cabeza para ambos lados se puede apreciar cada detalle de la gafa puesta (ver figura 4).



Figura 4. Ejemplo de Virtual Mirror.

Fuente: Tomado de glasses.com

El servicio debe ser de alta calidad y para ello se capacitará a todo el personal para brindar un buen servicio pre y post-venta a todos los clientes. A través de un chat de la página *Web* se espera captar las sugerencias y recomendaciones, de esta forma se espera mejorar el servicio de venta y contar con la opinión y las recomendaciones de estilos, modelos de gafas y monturas. Además, la empresa tiene la responsabilidad de retribuir la fidelización de los clientes por medio de la calidad tanto en el servicio como en el producto y esto logrará ir posicionando la marca en el mercado digital ya que el alcance de las redes sociales es masivo.

Es importante también, brindar total confianza para que la persona esté dispuesta a adquirir un producto por la plataforma virtual, para ello es importante contar con un sistema de pago totalmente seguro, de entidades financieras preparadas para el comercio electrónico.

Con todo lo anterior se pretende ofrecer, un servicio digital de alta calidad, en el que las personas puedan confiar en la plataforma y de este modo el nuevo modelo de negocio pueda seguir adelante, al mismo tiempo que la marca Lunnet Deluxe tenga más reconocimiento en el mercado tanto regional como nacional.

8.1.2 Segmento de clientes

En este segmento se definen los distintos grupos de personas a las cuales va a ser dirigida la actividad a desarrollar por la empresa, entre los cuales están los clientes nuevos y los clientes actuales con los que se pretende hacer una fidelización para establecer vínculos sólidos y mantener las relaciones a largo plazo.

A continuación (Figura 5) se muestra el segmento de mercado para el nuevo modelo de negocio de Lunnet Deluxe.

Producto	Segmento	Tamaño del segmento	Tomadores de decisiones	Factores clave para la toma de decisiones
Gafas de sol y monturas para lentes	Hombres y mujeres especialmente residentes en el territorio colombiano, cuyas edades oscilan entre 17 a 65 años, con smartphone con manejo básico de las tecnologías de la información, que realicen compras en línea, de estrato 3 en adelante, que laboren y sea usuario de las redes sociales.	Colombia tiene 50.374.000 habitantes, el 60% son de estrato 3 y 4, el 61% cuentan con empleo (32% independiente, 29% empleado), de los cuales el 93% de la población total tienen celular, el 98% usan internet, 2.425.927 internautas hacen e-Commerce (Compra y paga en línea),	El mismo usuario	Modelo exclusivos
				Material de alta calidad
				Variedad de modelos
				Confiabilidad en la página y medios de pago
				Tiempo de entre
				Precios bajos
				Garantía de los productos

Figura 5. Segmento de mercado.

Elaboración: Fuente propia con base en datos de <https://www.observatorioecommerce.com.co/>

Con la implementación del e-Commerce se pretende aumentar el segmento clientes que tiene actualmente Lunnet Deluxe, pues en el momento cuenta con los clientes mayoristas que adquieren los productos por medio del vendedor y se categorizan como clientes fidelizados por ser clientes antiguos y frecuentes. En el mercado electrónico por redes sociales aún no se cuenta con clientes fijos o con un gran impacto, lo que representa un reto para la ejecución de la página Web.

Los clientes nuevos requieren de ciertas características para lograr llevar a cabo la implementación del e-Commerce en Lunnet Deluxe, en la figura 6 se describe el arquetipo de cliente o cliente ideal para el nuevo modelo de negocio de Lunnet Deluxe.



*Figura 6. Cliente ideal
Fuente: Elaboración propia*

Para cautivar nuevos clientes es importante transmitir confianza al consumidor, y que sepan que se trata de un lugar confiable, por ello, se debe contar con todos los parámetros legales, como ley de protección de datos o de servicios de información, para que el cliente vea que se trata de una página *Web* fiable, y que no tienen peligro de fraude. Para satisfacer la necesidad del cliente y lograr que se quede en el tiempo es importante transmitir confianza, y ofrecer un servicio de calidad.

8.1.3 Relación con los clientes

Es necesario definir la relación que se tendrá con el segmento de clientes porque es clave para el éxito de la empresa, ya que define cómo se vinculará el consumidor con el producto o servicio. El objetivo de las relaciones con los clientes es la captación de nuevos y la fidelización de los actuales por medio del marketing relacional, el cual promueve la creación y mantenimiento de relaciones estables y duraderas entre las empresas y sus clientes (Cruz, 2009). Por tal motivo, el cliente será el centro de la estrategia, y para esto es necesario crear estrategias que logren cautivar y retener a los clientes, así como la implementación de fidelización por medio de marketing digital y además ofrecer una buena atención personalizada vía chat y telefónica.

Las fases de la Administración de la relación con los clientes (CRM) son 3 y se implementarán en Lunnet Deluxe de la siguiente forma:

1. **Adquisición:** Esta fase se determinará por la exclusividad de los productos y alcanzar cautivar los clientes con un diseño atractivo en las gafas y en las monturas. Para

obtener más clientes también se debe publicar y promocionar las nuevas colecciones en las redes sociales, lanzar publicidad audiovisual de videos cortos tanto en las redes sociales como en la página *Web*, cada 3 meses hacer realizar un *giveaways* en Instagram, en la página *Web* se actualizará las fotos de los productos cada que llegue mercancía nueva de China y en Facebook e Instagram se publican 2 fotos cada día para tener un movimiento de la cuenta diario. Para las personas que no conocen la marca se hará cada 4 meses una distribución de folletos que incluye un cupón de un 50% de descuento en la primera compra online.

2. **Mejoramiento:** Se contará con un sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS) para conocer las inquietudes y manifestaciones que tienen los clientes y así poder ofrecer un mejor servicio y seguir mejorando. Además, en el último año Lunnet Deluxe ha logrado que varios influencers, futbolistas y cantantes de música urbana y popular usen y promocionen las gafas en sus redes sociales, esto ha ayudado a que la página de Instagram aumente los seguidores logrando más reconocimiento de la marca, por lo tanto, se trabajará más en las relaciones con estas personas que influyen mucho en mundo digital, consiguiendo que muchas más personas con un alto número de seguidores las usen ya que esto incentiva a sus respectivos seguidores a adquirir los modelos de gafas modernos y ayuda dar a conocer más la marca.
3. **Retención:** Se realizará una fijación de precios para clientes frecuentes, identificando la periodicidad de compras realizadas de cada cliente y se promocionan también ciertos productos para dichos clientes.

Pero también, en la página *Web*, se ofrecerá un servicio automático porque los clientes pueden adquirir el producto que desee y en el momento que desee, además contará con diferentes categorías donde la persona pueda escoger la que le guste y realice el pedido de forma automática. Además, para las personas que encuentren los productos por redes o por la página *Web*, pero prefieren comprar en un establecimiento físico, se les atenderá de forma presencial y personalizada en la sala de exhibición que se implementara en un parte de la bodega

8.1.4 Canales de distribución

En este campo se da a conocer la forma y el método por el cual se va a brindar información del producto y el método de distribución y venta del mismo.

Lunnet Deluxe utilizará canales como las redes sociales Facebook e Instagram para brindar la mayor información en un tiempo breve, además, es una forma efectiva de llegar a más personas. Para esto, la empresa ya cuenta con página en ambas redes sociales, que se crearon e iniciaron con la pandemia por Covid-19 y se desarrolló más a fondo con este proyecto de práctica y en donde se actualizará e incorporará cada dos meses, las novedades que surgen en el nuevo modelo de negocio.

En la figura 6 y figura 7 se muestra las plataformas de las redes sociales Instagram y Facebook sucesivamente.

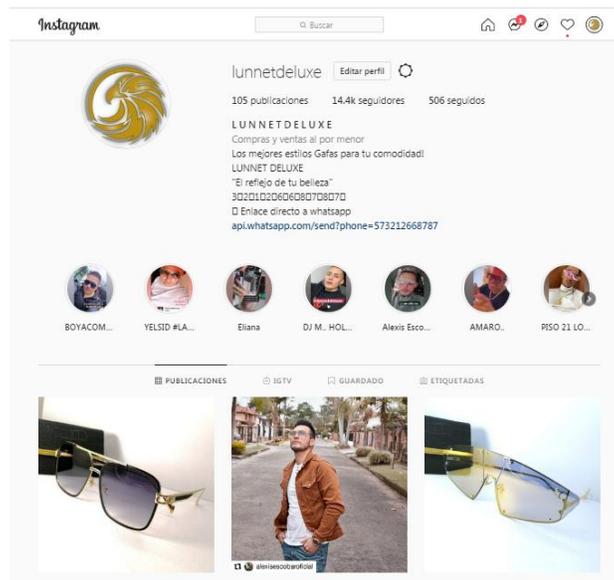


Figura 7. Instagram Lunnetdeluxe.

Fuente: Página de Instagram de Lunnet Deluxe



Figura 8. . Facebook Lunnetdeluxe.

Fuente: Página de Facebook de Lunnet Deluxe

Además, se contará también con una página Web, de la que se tiene su diseño (ver figura 8). Esta página contará con información de interés sobre cada gafa tal como: los colores en los que llega cada modelo, la calidad del producto, si es pasta, metal, las dimensiones de las gafas, la calidad de los puentes o narigueras. La página también permitirá realizar compras de una forma más eficiente, rápida y segura por medio de la entidad bancario Mercado Pago que cuenta con varios medios de pago, descritos en numeral 9.1.8.

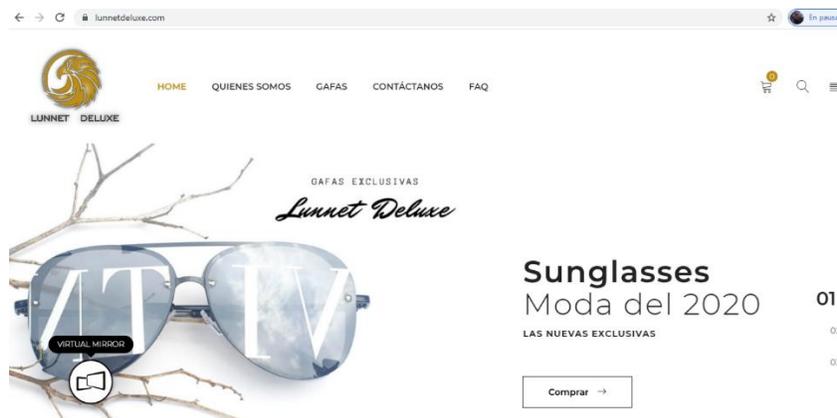


Figura 9. Página Web Lunnet Deluxe.

Fuente: Página Web de Lunnet Deluxe

La distribución de los pedidos es una parte fundamental del proyecto, ya que supone una parte importante de la contribución de satisfacción hacia el cliente. Un buen canal de distribución proporcionará una mejor experiencia a los clientes, ya que supondrá un envío más rápido. Después de una comparación entre varias empresas transportadoras, se ha encontrado que la empresa Servientrega proporciona la mejor opción ya que ofrece mayor ahorro de tiempo, en las ciudades principales la promesa de envío de dicha empresa es de 2 a 3 días hábiles y para los territorios más retirados de las ciudades principales es de 8 días hábiles. Y además, cuenta con mayor cobertura a nivel nacional y para ser más eficientes en temas logísticos de entrega de mercancía Lunnet Deluxe deberá hacer alianzas a nivel nacional con dicha transportadora, con la cual se programará la recogida en la bodega que está ubicada en el centro de la ciudad de Medellín y también se llegarán a acuerdos de horarios para garantizar una entrega oportuna, la empresa transportadora deberá establecer una política de entrega y trazar unos plazos mínimos para las entregas a nivel nacional. Para las ventas en el Área Metropolitana, la empresa ya cuenta con un mensajero de tiempo completo que además ayuda en el alistamiento de pedidos en la bodega, pero para potencializar este servicio se buscará trazar mapas de rutas para hacer más eficiente la distribución de los productos vendidos.

Y otro canal de distribución es el punto físico que actualmente es una bodega de carácter mayorista, pero en la parte posterior se adecuará una sala de exhibición para las ventas por unidad.

8.1.5 Fuentes de ingreso

En este segmento se detallará la fuente de ingresos de la empresa y en este caso, la única fuente de ingresos va a provenir de las ventas que se realicen de los productos, ya sea por la página *Web*, las ventas al por mayor o al detal en el punto físico. Con este proyecto se busca ampliar el mercado en los nuevos sistemas de venta virtuales y entre mayor número de ventas se tengan en la página *Web*, mayor será el flujo de ingresos que Lunnet Deluxe obtendrá con la implementación del nuevo modelo de ventas. Entonces, se espera tener grandes beneficios económicos en los canales de ventas online, sin embargo, no dejar de lado las ventas en el punto físico. Con la implementación de comercio electrónico, se deberá tener en cuenta tanto las transferencias bancaria y pagos en efectivo como también los ingresos que provengan del sistema de pagos por internet, que es otra fuente de ingresos aparte de las ventas mayoristas y las ventas por unidad que se hagan en la sala de exhibición.

El proceso de pago electrónico que Lunnet Deluxe implementará es Mercado Pago, se elige esta opción ya que según investigaciones se plantea que es el medio de pago más usado para recaudos nacionales. Con la plataforma de mercado pago (la plataforma más segura de pagos

en Colombia) las 100% seguras y confiables, estarán totalmente protegidas. Los pagos se realizan a través de tarjetas crédito o débito (Visa, MasterCard, American Express), transferencia bancaria (PSE) y pago en efectivo (Efecty, Baloto, Gana).

8.1.6 Recursos claves

Este segmento consiste en exponer los recursos necesarios con los que el proyecto se va a llevar a cabo y va a generar valor. Dentro de la base fundamental de la empresa se encuentran tres tipos de recursos importantes para el adecuado funcionamiento.

- **Recursos físicos:** Lunnet Deluxe cuenta con una bodega ubicada en la ciudad de Medellín en la dirección carrera 56#46-49 por el sector Cisneros, donde se realiza todo el proceso de recepción, almacenamiento y de despacho de mercancía y en esta misma dirección va quedar ubicada también la sala de exhibición. Y como otro recurso físico se tiene en cuenta también, todo el equipo tecnológico (computador y cámara fotográfica) usado para la implementación del e-Commerce y el marketing digital.
- **Recursos humanos:** El recurso humano se caracteriza por el equipo de personas que se encuentra dentro de le empresa y desarrollan habilidades en cada una de las áreas correspondientes, para el desarrollo de este trabajo es suficiente el personal existente actual, más un **ingeniero (diseñador y desarrollador)** que ayudará con la creación de la página *Web* y el mantenimiento de la misma, y el estudiante que lleve a cabo el presente trabajo y tendrá la función de Administrador e-Commerce y se capacitará para montar contenido y tener actualizada la página *Web*, en el momento, la empresa ya tiene 2 personas destinadas a desarrollar y publicar contenidos en las redes sociales, una de ellas estará a cargo de tomar pedidos tanto en redes sociales como en la página *Web* y mandarlos a la bodega, además de estar pendiente para atender los PQRS de la página *Web* y las garantías o inconformidades de las compras por redes sociales. En donde hay otras 3 personas alistando los pedidos, empacando, verificando y despachando los pedidos tanto mayoristas como ventas por unidad.
- **Recursos financieros:** Este recurso es clave para el desarrollo del trabajo y hace referencia a todos los activos que contribuyen a la venta del producto, entre los cuales está el costo de los aparatos tecnológicos necesarios, el costo de la creación de la página *Web*, el hosting y dominio y el contrato laboral del estudiante.

8.1.7 Actividades claves

Consiste en presentar las acciones con las que el proyecto va a funcionar, generar valor y va a poder permanecer en el mercado.

Lunnet Deluxe es una empresa que importa y comercializa gafas de sol y montura para lentes y para su crecimiento en el mercado se decide incorporar el e-Commerce para obtener más ganancias económicas y además tener más acercamiento con el consumidor final. Dicha implementación requiere de ciertas actividades que se describen a continuación:

- Para garantizar la calidad tanto del servicio como del producto, es necesario realizar una actualización constante de la página *Web*, Instagram y Facebook tanto de los productos nuevos como la actualización detallada del producto, como, por ejemplo, el material, el tipo de filtro de protección del lente, colores disponibles y el precio, por lo tanto, se requiere la intervención de una persona encargada del marketing en redes sociales y la página *Web* y otro para la actualización de los contenidos. Para el mantenimiento de la página *Web* se hizo un contrato con el ingeniero creador de dicha página.
- Para de alguna manera ganar un poco de reconocimiento de la marca se buscará apoyo de algunos influenciadores que les gusta el estilo de las gafas y pueda hacer publicidad de la marca, hasta ahora Lunnet Deluxe ha contactado algunos influenciadores que hacen publicidad en Instagram, sin ningún beneficio económico, solamente por medio de un canje de gafas de sol más que todo, y de este modo se pretende seguir trabajando con ellos para no incrementar los gastos de la inversión del proyecto.
- Se realizará una promoción de contenidos periódicamente para que la plataforma digital obtenga cada vez más visitas.
- Al momento del lanzamiento de la página *Web*, repartir folletos publicitarios para difundir la información y dar a conocer a los clientes nuevos y existentes el nuevo modelo de negocio que la empresa va a adicionar, dicho folleto debe contener el paso a paso para realizar las compras y además un código de un 20% de descuento en la primera compra que vaya a realizar para lograr enganchar clientes.
- Por último, crear una base de datos la cual permitirá obtener la mayor cantidad de información posible de clientes y prospectos para poder ofrecer nuevos modelos y estilos acorde a sus gustos; mantener actualizados estos datos permite diseñar

estrategias de marketing basadas en las inclinaciones de los clientes y se logran mejores resultados.

- En el servicio post-venta, se diseñará una encuesta la cual el cliente que este dispuesto a realizarla pueda dar a conocer su grado de satisfacción con el producto y el servicio. Esta información permite realizar una retroalimentación y una mejora continua del servicio.

8.1.8 Alianzas claves

En este segmento se describen las asociaciones clave, que harán que el proyecto evolucione como se espera. En este caso la empresa ya cuenta con proveedores de China que son fijos y de confianza, pues este nuevo proyecto no afectará en nada lo que tiene que ver con la logística de compra e importación existe en la empresa. Sin embargo, las nuevas alianzas se crean sólo para el mercado online, para que estas permitan garantizar una eficiencia en los procesos de venta y entrega, como son:

- **Entidades Bancarias:** Al realizar la contratación con Mercado Pago, se podrá contar con diferentes formas de pago y brindará seguridad tanto al cliente como a la empresa ya que es una plataforma que se encuentra catalogada como una de las mejores a nivel Latinoamérica y brinda una gran cobertura de las formas de pago, lo cual es apto para suplir las necesidades transaccionales del e-Commerce. Actualmente la tarifa que tiene Mercado pago por transacción (aplica para tarjetas de crédito, débito y pago con PSE) se muestra en la figura 4, aunque esto implica un costo adicional, se hace necesario para tener seguridad en los pagos que es lo que da confianza al cliente y a la empresa, además este costo no establece una disminución considerable de las ganancias totales de la empresa

Medio de pago	Pagas	Tienes el dinero disponible
Tarjeta de débito, crédito, medios de pago en efectivo y dinero en Mercado Pago	3,29% + \$800	En el momento
	2,99% + \$800	7 días después de que el pago se encuentre aprobado
	2,79% + \$800	14 días después de que el pago se encuentre aprobado

*Los valores no incluyen IVA.

Figura 10. Costo por recibir pago en Mercado pago.
Fuente: Página Mercado Pago (Cuanto cuesta recibir pagos)

Además, también se dispondrá de pagos por medio de consignación bancaria o transferencia, siendo un método comúnmente más usado y rápido, y como la empresa actualmente tiene cuenta en Bancolombia, se contará con esta alianza para hacer efectivo este medio de pago para las ventas realizadas por redes sociales.

- Transportadoras:** Según Cruz (2009), para que la distribución tenga éxito, es necesario que los clientes tengan la confianza en que los productos llegaran a sus manos en perfectas condiciones, con el mínimo coste y en el plazo establecido (donde se busca que sea el mínimo). Además, de tener la posibilidad de efectuar la devolución cuando no hayan quedado completamente satisfechos con el producto. En Colombia hay diferentes empresas que proporcionan los servicios de entrega de mercancías, entre las cuales están Envía, Deprisa, 4-72, Interrapidísimo, Servientrega y Coordinadora y según el periodo económico, empresarial y financiero, La república, para el año 2020, Servientrega, Envía e Interrapidísimo son las empresas líderes en los envíos en Colombia, siendo Servientrega el pionero. Por tanto, se ha determinado que esta empresa transportadora es la mejor opción para Lunnet Deluxe, por ser una empresa con mayor cobertura a nivel nacional, por ser una empresa eficiente en la entrega de pedidos a tiempo, por brindar el servicio de rastreo de mercancía en tiempo real y por contar con el servicio de llamada para la entrega de mercancía. Las tarifas de envío para el año 2021 de Servientrega están expuestas en la figura 5.

SOLUCIÓN MERCANCÍA PREMIER (hasta 6 Kg.)						
Tiempos de entrega	Liquidación	Trayectos				
		Nacional	Zonal	Urbano	T. Especial	Aéreo*
NORMAL	KILO INICIAL	\$ 11.000	\$ 6.000	\$ 5.300	\$ 17.100	\$ 12.900
	KILO ADICIONAL	\$ 3.100	\$ 2.600	\$ 2.300	\$ 7.100	\$ 4.100
HOY MISMO	KILO INICIAL	\$ 27.000	\$ 13.300	\$ 10.200	N/A	N/A
	KILO ADICIONAL	\$ 9.500	\$ 4.400	\$ 4.400	N/A	N/A

Tasa de manejo 2% sobre el valor declarado - Factor de conversión Peso Volumen 222 Kg./m3
 Sobreflete mínimo de manejo Trayectos Nacional, Zonal, Urbano o Especial \$ 500
 Sobreflete mínimo de manejo envíos aéreo \$500
 *Aéreo aplica únicamente para mercancía.

Figura 11. Tarifas Servientrega.

Fuente: Página Servientrega

- Proveedores:** Esta alianza ya existe ya que la empresa cuenta con unos proveedores fijos desde hace 5 años, entre los cuales están:

Zhenfu glasses (loli ging) Yiwu-China: Principal proveedor de TR 90 y pasta económica. Es una de las fábricas con mejores precios en el mercado chino por lo tanto es el proveedor líder en estos dos materiales los cuales tienen características muy particulares.

Oxi frame (chin) Yiwu-China: Este proveedor es el líder en el mercado del acetato, es una de las compañías que más demanda tienen en Yiwu de este apetecido material, sus modelos son inigualables y con un precio que permite a Lunnet Deluxe ser competitivo en el mercado colombiano.

Sr. Lui - Whenzo China: Esta compañía es líder en el mercado de monturas metálicas abarcando el aluminio, flexon, titanio y acero. Es una de los mayores fabricantes de monturas metálicas y con unos excelentes precios tanto así que a este proveedor se le debe pedir el doble de cantidades que a uno de los anteriormente mencionados para sostener el precio, cabe recalcar que con todos los proveedores se trabaja con pago de contado.

Lanka – Whenzo China: Es la fábrica proveedora de todas las gafas de sol, que garantizan la calidad tanto del marco como los filtros de los lentes que disminuyen la fatiga y mejoran la calidad visual y cuenta con un catálogo de gafas diferentes en todo el mercado, que dan un aire distintivo y más fashion.

8.1.9 Estructura de costes

Se describen todos los costos que implica poner en marcha este nuevo modelo de negocio. Exponiendo únicamente los más relevantes, para que se pueda realizar un análisis muy conciso y sencillo de los costes más importantes, por ejemplo, el costo de la creación y el diseño de la página *Web*, costos del personal y gastos generales.

En general, Lunnet Deluxe deberá contemplar una inversión total de \$6.980.000 que es valor del proyecto, donde se incluye:

- Creación de la página *Web*: Se realizó una cotización de \$3.000.000 de pesos, este costo no incluye el trabajo de subir el catálogo de productos y será cancelado única vez, tomando a consideración que es la fase de desarrollo e implementación. Además, se cotiza un Hosting por \$280.000 pesos colombianos al año.
- Gastos generales: Es necesario tener en cuenta todos los gastos que se hacen para iniciar este nuevo modelo de negocio como, por ejemplo, inicialmente se estima una inversión de \$1.000.000 para impresión de folletos con lo que se realizará una campaña publicitaria con el objetivo que la publicidad llegue a personas que no conocen la marca, pero igual tiene conocimientos sobre mercado electrónico y puede hacer compras online. Además, se estima una inversión de \$500.000 en campaña de publicidad digital, en el área metropolitana y en otras ciudades principales del país.
- Capacitación de la persona encargada de la plataforma tiene un costo de \$900.000.
- Costos de personal: El estudiante que lleva a cabo este proyecto tendrá un contrato de \$1.300.000 mensual y Lunnet Deluxe no considera conveniente la contratación de

más personal para la implementación del e-Commerce, solamente se realizarán contratos iniciales para la puesta en marcha de la página *Web* y se capacitará al estudiante encargado del proyecto para que realice todo lo que tenga que ver con actualización de la página *Web*. En cuanto al manejo de redes sociales (Instagram y Facebook), alistamiento y despacho de mercancía se cuenta con el apoyo laboral que actualmente tiene la empresa para garantizar agilidad en todos los procesos.

Tabla 6. Inversión total del proyecto

INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO	
E-COMMERCE LUNNET DELUXE	
INVERSIÓN FIJA	PESOS (\$)
Hosting y dominio	\$ 280.000
Creación, diseño y desarrollo página <i>Web</i>	\$ 3.000.000
Capacitación actualización plataforma	\$ 900.000
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$ 4.180.000
INVERSIÓN VARIABLE	PESOS (\$)
Campaña publicitaria	\$ 1.000.000
Campaña de publicidad digital	\$ 500.000
Total insumos	\$ 1.500.000
Concepto Mano de Obra	\$ 1.300.000
Total inversión capital de trabajo	\$ 1.300.000
TOTAL INVERSIÓN VARIABLE	\$ 2.800.000
TOTAL INVERSIÓN	\$ 6.980.000

Fuente: Elaboración propia con base a los requerimientos del proyecto.

Lo anterior es el total de inversión con el cual se llevará a cabo el desarrollo y el lanzamiento de la página *Web* y la publicidad necesaria para darla a conocer en el mercado.

También, se divide la inversión total del proyecto en:

- Inversión con un costo único
- La inversión mensual
- La inversión anual

La inversión de único costo, se tiene la creación y el diseño de la página *Web* con un valor de \$3.000.000, y la capacitación para la actualización de la plataforma digital con un valor de \$900.000.

Como inversión mensual, se tiene todos aquellos gastos que se producen como resultado de la actividad dentro de los cuales encontramos el costo de la persona que llevara a cabo el

proyecto por un valor de \$1.300.000 generado por el pago de nómina, el costo de papelería para campaña publicitaria por un valor de \$1.000.000, y la campaña de publicidad digital por un costo de \$500.000, este se realizara de manera mensual y mostrara básicamente información de la página *Web*, los productos y las ofertas.

Por último, en el costo anual se tiene el costo del hosting y el dominio por renovación de la licencia la cual tendrá un costo aproximado de \$280.000.

9 PROPUESTA

El e-Commerce permite ampliar el campo de acción y llegar a más mercados, con lo que aumenta la posibilidad de incrementar las ventas por medio de la plataforma virtual con respecto a un negocio tradicional. Por eso plantea y diseña la propuesta de implementación de este moderno modelo de negocio, el cual tendrá una plataforma virtual ajustada a las necesidades de los clientes y que cumpla con los objetivos organizacionales de la empresa. Esta plataforma digital es una idea que surge a partir de la necesidad que tiene Lunnet Deluxe de incorporar en la organización el mercado al detal y al mismo tiempo estar a la vanguardia de las tendencias de comercio, a través de la virtualidad. Con este nuevo modelo de negocio es pensado para garantizar la permanencia en el mercado electrónico y para tener rentabilidades superiores a las actuales.

A continuación, se presenta el resumen del modelo de negocio a través de la metodología Canvas.

Tabla 7. CANVA: Plataforma e-Commerce.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTE
Entidad bancaria (Mercado Pago)	Seguridad en plataforma Alianza influenciadores Actualización	Ofrecer los productos de Lunnet Deluxe de manera virtual, con un servicio personalizado y como un un sistema de Virtual Mirror que es como un “espejo virtual” en la página web, el cual permite que el usuario pueda medirse las gafas sin tenerlas físicas.	Estrategias para cautivar clientes. Fijación de precios. Promociones Sistema PQRS	Compradores al detal, con conocimientos básicos informáticos
Empresa transportadora (Servientrega)	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	Punto físico Talento humano Aparatos tecnológicos		Redes sociales Plataforma e-Commerce	
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESO		
Hosting y dominio, creación, diseño y desarrollo página web, capacitación actualización plataforma, campaña publicitaria, mano de obra		Ventas por unidad		

Fuente: Elaboración propia con base en el desarrollo del trabajo.

Además, dicha propuesta cuenta con unas siguientes actividades adicionales como:

- **ESTRUCTURAR LOS CONTENIDOS:** Organizar los contenidos y toda la información referente a productos, que necesaria para la página Web y que permita atraer a los clientes objetivo y se logre mayor presencia en internet. Todo el contenido debe cumplir con una finalidad que es aumentar el número de ventas, por eso debe

incluir todos los métodos de compra, de pago, especificaciones de seguridad y así brindar más confianza al cliente.

Para que el contenido sea estéticamente atractivo al cliente se debe manejar un mismo formato y debe tener un buen vocabulario al presentar la información.

- **CREAR DISEÑO:** El diseño de la página *Web* debe ser visualmente atractivo, debe cumplir con criterios de usabilidad, para que sea fácil navegar en ellos y el usuario pueda encontrarla información que está buscando y debe contar con un segmento para la publicidad de la versatilidad de modelos de gafas, las ofertas, entre otro.
- **AUMENTAR EL TRÁFICO:** Por medio de las redes sociales (Instagram y Facebook) Lunnet Deluxe que tienen un número significativo de seguidores, se dará a conocer la página *Web* con el fin de que estas personas la visiten y conozcan más acerca de la empresa y los productos lo que permite el fortalecimiento de la marca y aumentar la distinción de la empresa frente al mercado. Además, trabajar de la mano con ambas redes en cuanto a promociones, influenciadores, concursos y otras actividades que permitan la difusión de la información

10 VALIDACIÓN

Hasta el momento, en la empresa se ha logrado diseñar la interfaz de la página *Web* (ver Figura 9), estamos en el proceso de desarrollo y capacitación para la actualización y montaje de contenido en la página. Lunnet Deluxe ya se encuentra inscrito en Mercado Pago.

En el último año, se ha logrado un incremento de seguidores de la red social Instagram alzando 14,6 millones de seguidores, de los cuales arroja un panel de estadísticas de lugares principales desde donde siguen la página, el rango de edad de los seguidores y el sexo, esta información se evidencia en la Figura 12.



Sexo

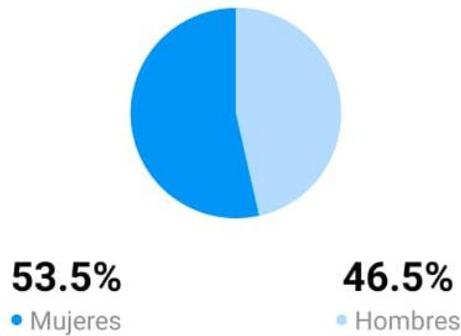


Figura 12. Estadísticas del público de Instagram

Desde que iniciaron las ventas al detal por medio de las redes sociales se han ido incrementando cada mes, por ejemplo, el primer mes se obtuvieron unas ventas de \$2.800.000 y las ventas registradas el pasado mes fueron de \$11.350.000. Estas ventas dejan un margen de ganancia del 70%, mientras que las ventas al por mayor dejan un margen de ganancia del 30%.

Se considera con la implementación del e-Commerce y con más publicidad las ventas al detal incrementarán de una forma considerable y se acepta el proyecto como viable y rentable.

11 DISCUSIÓN

En el avance de este trabajo se logró desarrollar una propuesta de innovación en el modelo de negocio de la empresa Lunnet Deluxe, para lo cual primero se identificó el modelo de negocio actual y las oportunidades que tiene el mercado electrónico para la empresa, se analizaron los principales procesos logísticos en las ventas online, además se realizó la creación de una página *Web* para desarrollar un comercio electrónico a través de un modelo tipo B2C. Esta página ya cuenta con la publicación de algunos productos, tiene incorporado el *Virtual Mirror* pero se deben hacer algunas modificaciones en las dimensiones para que ajuste las gafas en tamaño real con el rostro de la persona. Además, se realizó la inscripción a Mercado Pago y aún falta terminar de desarrollar la página para iniciar con la promoción de esta a través de las redes sociales y con las campañas publicitarias, queda faltando aún la recopilación de datos e información de los procesos de ventas online pero se irán realizando a medida que se ejecuten ventas por medio de la plataforma *Web*. Actualmente la empresa ha logrado ventas al detal gracias a las publicaciones y promociones en las redes sociales, principalmente a través de Instagram, se espera que estas ventas aumenten al poder realizarlas directamente por la página *Web*.

12 CONCLUSIONES

- Con base en los estudios de la presente investigación, se puede afirmar que es conveniente incorporar el e-Commerce en la empresa Lunnet Deluxe, para lograr mayor crecimiento y fortalecimiento en el mercado.
- El nuevo modelo de negocio realizado mediante la metodología CANVAS permite tener claro todo lo relacionado con los perdidos, el almacenamiento, la distribución y el marketing tanto en la página *Web* como en las redes sociales, así facilita el correcto desarrollo de la plataforma *Web* y alcanzar los objetivos propuestos.
- El estudio interno y externo de la empresa permite analizar la situación actual de la empresa, y se considera necesario introducir más a la empresa al mundo digital para que obtenga más ventajas competitivas respecto a otras empresas y pueda lograr un posicionamiento en el mercado.
- Implementar el comercio electrónico en Lunnet Deluxe, trae consigo grandes beneficios económicos, ya que son productos importados que se logran vender con un margen de ganancia mayor al que venía teniendo la empresa por tener sólo ventas mayoristas, las ventas mayoristas tienen un margen de ganancia del 30%, mientras que al detal un 70%.
- En cuanto a los pagos online se determinó realizar una contratación con Mercado pago, ya que, según los resultados de análisis de varias entidades bancarias, ésta es la óptima por sus costos en las transacciones, por la seguridad y por la variedad de formas de pago y alianzas con diferentes bancos.
- En cuestión de envíos de mercancía se determinó que la empresa transportadora que se adapta mejor a las necesidades de la empresa es Servientrega ya que la mayor cobertura en el país, planea la entrega y recogida de manera eficiente y segura y maneja unos costos asequibles a la empresa.
- El 53.5% de los seguidores de Instagram son mujeres, el 21.9% del público siguen la página desde la ciudad del Medellín, seguida por Bogotá con un 18.3% y el resto distribuida por el resto del país. El 48.8% de ellos están en un rango de edad de 25 a 34 años.
- Para llevar a cabo este proyecto se requiere una inversión total de \$6.980.000.

13 BIBLIOGRAFÍA

El comercio electrónico podría seguir creciendo después de la pandemia. (2020). Revista Semana. Recuperado de <https://www.semana.com/economia/articulo/el-comercio-electronico-podriaseguir-creciendo-despues-de-la-pandemia>

CLEMENTE, V. V. (2016). EL COMERCIO ELECTRONICO EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA ACTUAL. Revista de Estudios Económicos y Empresariales, 231-232.

Masclans, M. (2015). logística eCommerce. Manual eCommerce, pg 14.

Congreso de Colombia. (2004). Ley 905 de 2004, Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000. Bogotá: Diario Oficial.

Kotler, P. &. (2003). Fundamentos de marketing. Pearson Educación.

Gómez, J. E. (2013). El marketing digital y las estrategias on line de las microempresas colombianas.

Richard, C., Jacobs, R., & Nicholas, A. (2009). ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES Producción y cadena de suministros.

Palabras de apertura al eCommerce Summit 2020. (2021), from <https://www.ccce.org.co/noticias/palabras-de-apertura-al-ecommerce-summit-2020/>

Porter, M. E. (2005). Estrategia y ventaja competitiva. Deusto.

Porter, M. E. (2015). Ventaja Competitiva (Vol. 2). grupo editorial patria.

Laudon, K., & Guercio Traver, C. (2014). E-commerce: Negocios, tecnología y sociedad. México: Pearson.

Ministerio de tecnologías de la información y comunicación. (21 de agosto de 1999). Obtenido de Ministerio de tecnologías de la información y comunicación: https://mintic.gov.co/portal/604/articles-3679_documento.pdf

Rincón, E. (2010). Manual de Derecho de Comercio Electrónico y de Internet. Centro Editorial Universidad del Rosario.

Soler Patiño, A. (2016). ¿Hacia dónde va el comercio electrónico en Colombia? Revista Plutos.

Cómo potenciar su negocio online. (2021), from <https://www.ccce.org.co/noticias/como-potenciar-su-negocio-online/>

S.A.S., E. (2021). América Latina se rajó en el Índice de e-commerce de empresa a consumidor el año pasado, from <https://www.larepublica.co/globoeconomia/latinoamerica-se-rajo-en-el-indice-de-e-commerce-de-empresa-a-consumidor-2020-3127132>

El comercio electrónico, en estos momentos de reactivación económica, es una necesidad". (2021), from <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/MinTIC-en-los-medios/149164:El-comercio-electronico-en-estos-momentos-de-reactivacion-economica-es-una-necesidad>

Innovación en Modelos de Negocio - Ruta N. (2021), from <https://www.rutanmedellin.org/es/recursos/abc-de-la-innovacion/item/innovacion-en-modelos-de-negocio>

Perdigón Llanes, R., Viltres Sala, H., & Madrigal Leiva, I. R. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas.

OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocios. Deusto, 2009

Cruz, A. (2009). Marketing electrónico para PYMES. Cómo vender, promocionar y posicionarse en internet. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A.

Comportamiento del ecommerce en Colombia durante 2020 y perspectivas para 2021. <https://www.ccce.org.co/wp-content/uploads/2020/10/informe-comportamiento-y-perspectiva-ecommerce-2020-2021.pdf>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Departamento Nacional de Planeación. (2009). Lineamientos de política para el desarrollo e impulso del comercio electrónico en Colombia.

Aspís, A., Pertusi, I. C., & Nieva, H. G. (2016). Comercio Electrónico E-Commerce. Argentina: Errepar.

Guía práctica de e-commerce para pymes: primeros pasos hacia el éxito (2017)

(Swaid y Wigand, 2017). Modelo de adopción de Tecnología desde la perspectiva del cliente (2011)

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) (2005). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3ra ed. Editorial, Tragas.

Estadísticas de la situación digital de Colombia en el 2019 y 2020 | Branch. (2021)., from [https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2019-y-2020/#:~:text=En%20relaci%C3%B3n%20al%202019%2C%20la,aumento%20de%20611%20mil%20personas.&text=En%20un%20a%C3%B1o%20\(del%202019,de%20nuevos%20usuarios%20del%20servicio](https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2019-y-2020/#:~:text=En%20relaci%C3%B3n%20al%202019%2C%20la,aumento%20de%20611%20mil%20personas.&text=En%20un%20a%C3%B1o%20(del%202019,de%20nuevos%20usuarios%20del%20servicio).

Hernández Sampiere, R. Fernández, R. Baptista, C. (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición, Ediciones McGraw-Hill

(2021), from https://www.observatorioecommerce.com.co/wp-content/uploads/2019/03/estudio-consumo-ecommerce-colombia-observatorio-2019.pdf?fbclid=IwAR218iy5hLj1wXKyz_7IStnC5-yA3Gwibk0uG3TcWwOPuEWfZkAPCCfNPIY

JANIE, José Nicolás. Investigación Integral de Mercados. SE. Bogotá: Mc Graw Hill, 2000.