

**Planteamiento estratégico de un ecosistema de *e-commerce*
para la empresa Kodo Trade & Commerce**

Juanita Cruz Aldana

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Mercadeo
Bogotá, D. C.
2021

**Planteamiento estratégico de un ecosistema de *e-commerce*
para la empresa Kodo Trade & Commerce**

Juanita Cruz Aldana

Director
Christian Acevedo, PhD

Trabajo de grado para optar al título de Mercadeo

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Mercadeo
Bogotá, D. C.
2021

Resumen

Este trabajo consiste en un Informe de Pasantía desarrollada en la empresa Kodo Trade & Commerce. Esta organización se dedica a la comercialización de material promocional y publicitario, y sus ventas se han visto afectadas de forma importante por el actual entorno económico derivado de la crisis sanitaria Covid-19. En este contexto, el e-commerce ha sido un canal que ha mostrado un crecimiento destacado, y constituye un potencial modelo de negocio en el cual la empresa puede incursionar, para superar su coyuntura actual y proyectarse hacia el futuro. A partir de esto, el objetivo general de este trabajo consiste en formular un planteamiento estratégico para la potencial implementación de un ecosistema de e-commerce para la empresa Kodo Trade & Commerce. Como base teórica se tomaron los conceptos de e-commerce, diagnóstico estratégico organizacional, método Canvas para el desarrollo de modelos de negocios, e Indicadores Clave de Desempeño KPI. En lo relacionado con la metodología, este trabajo asume un enfoque positivista-deductivo, de corte transversal. La empresa facilitó la consulta de fuentes primarias, tales como testimonios de colaboradores e informes financieros y comerciales de su archivo. Se aplicaron las metodologías PESTEL, DOFA y Canvas, principalmente, entre otros recursos. Como resultado, se encontró en la fase diagnóstica, que el macroentorno no muestra condiciones favorables, especialmente en términos económicos. Las ventas se han visto afectadas, se han comportado de manera atípica y se evidencia una importante dependencia de un cliente mayoritario específico. El análisis efectuado permite recomendar el desarrollo de una estrategia consistente en la apertura de una tienda virtual y una posible reducción en la cartera de clientes. Como plan de acción se propone un modelo de negocio de e-commerce dirigido al cliente final y se plantean los indicadores de medición inherentes a una tienda virtual. Para concluir, se señala la importancia de tener en cuenta situaciones fortuitas como la pandemia y se sugiere volcar los esfuerzos hacia los negocios de naturaleza digital.

Palabras clave: e-commerce, diagnóstico organizacional, marketing, diversificación.

Tabla de contenidos

1. Introducción	7
1.1. Panorama de la empresa Kodo Trade & Commerce	7
1.2. El <i>e-commerce</i> en el contexto de la pandemia Covid-19	11
1.3. Problema y pregunta de investigación	20
1.4. Objetivos	21
1.4.1. Objetivo general	21
1.4.2. Objetivos específicos.....	21
2. Marco Referencial	22
2.1. <i>E-commerce</i> : origen, concepto, evolución y sustento en el <i>marketing</i>	22
2.2. Diagnóstico estratégico organizacional y sus principales componentes	28
2.3. Método Canvas para definir modelos de negocio	32
2.4. KPI: concepto e importancia	34
3. Metodología	37
4. Resultados	40
4.1. Diagnóstico estratégico	40
4.1.1. Análisis externo.....	40
4.1.2. Análisis interno.	57
4.1.3. Identificación de problemas, oportunidades, factores clave y aspectos críticos.	75
4.2. Planteamiento estratégico del modelo de negocio	76
4.2.1. Segmentos de mercado.....	76
4.2.2. Propuesta de valor.	77
4.2.3. Canales.	79
4.2.4. Relación con los clientes.	80
4.2.5. Fuentes de ingresos.	82
4.2.6. Recursos clave.....	82
4.2.7. Actividades clave.	83
4.2.8. Asociaciones clave.....	84
4.2.9. Estructura de costos.....	85
4.3. Indicadores claves de desempeño (KPI)	87
4.3.1. Tasa de retorno de inversión.	91
Conclusiones	92
Referencias	95

Lista de tablas

Tabla 1.....	16
Tabla 2.....	24
Tabla 3.....	25
Tabla 4.....	29
Tabla 5.....	32
Tabla 6.....	35
Tabla 7.....	58
Tabla 8.....	58
Tabla 9.....	59
Tabla 10.....	59
Tabla 11.....	60
Tabla 12.....	62
Tabla 13.....	65
Tabla 14.....	67
Tabla 15.....	69
Tabla 16.....	79
Tabla 17.....	85
Tabla 18.....	86
Tabla 19.....	87
Tabla 20.....	89

Lista de figuras

Figura 1. Cantidad mundial de internautas 2015-2020..	14
Figura 2. Cantidad de internautas 2015-2020 en Latinoamérica..	15
Figura 3. Cantidad de compradores por <i>e-commerce</i> mundiales y en Latinoamérica	17
Figura 4. Cantidad de transacciones digitales en Colombia 2016-2020.	18
Figura 5. Comparativo entre recaudos y ventas <i>online</i> 2016-2020 en Colombia.	19
Figura 6. Gasto anual <i>per cápita</i> en compras virtuales en Colombia 2016-2020.	20
Figura 7. Porcentaje de uso por matriz en el proceso de planeación estratégica.	30
Figura 8. Índice de variación del PIB 2010-2018.	43
Figura 9. Participación sectorial en el crecimiento de la economía 2018.	44
Figura 10. Variación del Índice de Precios al Consumidor 2017-2018.	45
Figura 11. Proyección poblacional 2015-2020.	48
Figura 12. Concentración de la población por regiones.	49
Figura 13. Participación en el mercado laboral por sectores económicos.	49
Figura 14. Posiciones estratégicas específicas.	61
Figura 15. Participación por cliente 2017..	63
Figura 16. Participación mensual 2017.	64
Figura 17. Participación por cliente 2018.	65
Figura 18. Participación mensual 2018.	66
Figura 19. Participación por cliente 2019.	67
Figura 20. Participación mensual 2019.	68
Figura 21. Participación por cliente 2020.	70
Figura 22. Participación mensual 2020.	71
Figura 23. Comparativo ventas 2017-2020.	72
Figura 24. Matriz Ansoff.	73
Figura 25. <i>Funnel</i> de conversión.	89

1. Introducción

Este documento presenta de forma sistemática y sintetizada, el proceso de diagnóstico estratégico y la consecuente propuesta de un modelo de negocio, formulados en el marco del desarrollo de unas pasantías profesionales en la empresa Kodo Trade & Commerce. Estas pasantías se llevaron a cabo como opción de grado para optar al título como profesional en mercadeo, de la Universitaria Agustiniiana, durante el primer semestre del 2021.

A modo de introducción y justificación se presentan dos conjuntos de argumentos que apuntan a demostrar la relevancia de este trabajo. Por una parte, la situación actual de la empresa, que enfrenta dificultades importantes en sus capacidades y las relaciones con su clientela; y por otra parte, el contexto económico y de mercado en el que se desenvuelve, caracterizado por la reducción de la demanda derivada de la pandemia Covid-19 que ha generado los impactos que todos conocemos, y la oportunidad que provee el *e-commerce* como una alternativa de modelo de negocio.

1.1. Panorama de la empresa Kodo Trade & Commerce

Se presenta una breve caracterización de la compañía Kodo Trade & Commerce, se menciona y describe su actual oferta, algunos antecedentes en su proceso de crecimiento y la proyección prevista hasta el momento por la alta gerencia y sus directivos. Esta empresa es una agencia creativa que conceptualiza, desarrolla, produce e importa artículos promocionales, regalos corporativos y suministros complementarios para las diversas necesidades de las marcas y sus respectivas acciones de marketing y ventas. Su principal actividad económica es la producción, importación y venta de material promocional a grandes marcas como Servientrega, Motorola, FOX, entre otras. Su promesa única de venta es proyectar diferenciación a través de cada artículo que se desarrolle y ofrece así a todos sus clientes una salida del mercado convencional. Entre otras de sus líneas de negocio, está el diseño, confección y producción de uniformes corporativos.

Para describir un poco más a fondo las actividades que la compañía desempeña, a continuación, se enunciarán los productos y servicios que hacen parte de la oferta de Kodo Trade & Commerce: (1) Fábrica de ideas: conceptualización y desarrollo de artículos promocionales personalizados. (2) Confección de uniformes corporativos y dotaciones. (3) Producción de complementos de visual merchandising para PDV: *displays*, *tags*, entre otros (4) Desarrollo de propiedad intelectual: construcción y diseño de personajes, conceptos o estrategias como activo intelectual para las marcas. (5) Gestión de comercio internacional: cadena de suministro (*supply chain*), importación

y exportación y, adicional a lo anterior, eventualmente se han llevado a cabo campañas de venta directa al consumidor final de diversos productos adquiridos por temporadas. Este último modelo nunca ha llegado a consolidarse como una rama puntual de la compañía y no ha tenido resultados favorables, dada la falta de planeación y estructura.

Kodo Trade & Commerce cuenta con una experiencia de aproximadamente ocho años en el mercado, tiempo en el que ha ampliado su oferta acorde con la dinámica del entorno y la demanda de sus principales clientes. Sin embargo, la principal línea de negocio se ha fortalecido con los años como la base de la compañía; mientras que las ramas que se entienden como ofertas complementarias, no han sido objeto de mayor desarrollo y potenciación.

Gracias a su trayectoria y experiencia en el mercado, los clientes de Kodo Trade & Commerce los reconocen como aliados para diversas soluciones de marketing y ventas, esto soportado por sus fuertes relaciones comerciales y su excelente atención al cliente. Debido a esto, la compañía ha sido llevada a proveer a su principal cliente, suministros que no pertenecen directamente a ninguna de las categorías de producto comprendidas dentro de su oferta; por lo tanto, ha desarrollado líneas de negocio alternas con el propósito de cumplir expresamente con dichas necesidades. En medio de lo observado durante el desarrollo de la pasantía, se evidencia que a estas ramas no se les ha dedicado esfuerzos particulares para su desarrollo o fortalecimiento, sino que transcurren exclusivamente en orden de las solicitudes que se reciben.

Lo mencionado anteriormente deja ver una de las principales problemáticas a las que se ha visto enfrentada la compañía durante los últimos años, desde su ingreso a la industria. Kodo Trade & Commerce ha contado con un cliente puntual que ha representado una participación significativamente mayoritaria en sus ventas y, a pesar de los esfuerzos encaminados a la ampliación de su cartera de clientes, la compañía ha visto soportada su actividad en gran parte por la facturación que esta única cuenta genera. Para entender más a fondo esta situación, se resaltan un par de aspectos relevantes.

Como punto de partida, el entorno en el que se desenvuelve Kodo Trade & Commerce se mueve alrededor de una dinámica totalmente distinta a la que esta compañía ha planteado y con base en la cual ha diseñado su oferta de valor y su atributo diferencial más significativo dentro del ejercicio. El mercado de material promocional en Colombia se ha estructurado basado en una cadena de distribución en la que normalmente se encuentran tres principales actores: (1) Un gran importador que cuenta con un amplio inventario de ítems genéricos de diferentes categorías tales como

llaveros, bolígrafos, libretas y paraguas; (2) una pequeña o mediana agencia que se vincula como minorista, construye su cartera de clientes, entiende y supe los requerimientos de estos, apalancada en el inventario del gran importador; y (3) el cliente final, normalmente grandes marcas que desarrollan sus actividades comerciales en el país, que solicitan propuestas o cotizaciones a varios proveedores y toman sus decisiones de compra con base en el precio como principal criterio, debido a que todos los oferentes cuentan con los mismos ítems. Para reforzar el anterior planteamiento, es importante resaltar que en el país existen únicamente dos grandes importadores, y a la sombra de ellos, se ubica una gran cantidad de agencias de intermediación.

Entendiendo esto, Kodo Trade & Commerce ha diseñado su modelo negocio teniendo como principal objetivo desligar su actividad de esta guerra de precios nada conveniente, dada la amplia competencia. Adicionalmente, la empresa ha notado una oportunidad de mejora en el factor de diferenciación de sus productos y servicios, ya que, debido al tipo de mercado y el modelo de negocio, todos los ítems disponibles son genéricos y la única diferencia entre estos es el color que más se asemeja a la identidad de marca de cada cliente, de modo que las grandes marcas no cuentan con mayor variedad al momento de adquirir este tipo de material. Teniendo en cuenta lo anterior, como uno de los principales factores de oportunidad, la compañía diseña un planteamiento que tiene como eje principal la importación directa de dicho material, de forma que sea seleccionado, desarrollado y producido expresamente para clientes específicos, de acuerdo con sus necesidades. De esta manera se obtiene una solución para las grandes marcas, permitiéndoles diferenciarse en el mercado con ítems personalizados con base en sus lineamientos, y consecuentemente, afianzar su imagen de marca en la mente de los consumidores.

Ahora bien, uno de los factores primordiales para llevar a cabo el modelo que Kodo Trade & Commerce plantea a sus clientes, es la planeación y los aspectos logísticos. Esto entendiendo el tiempo que tarda la producción e importación, proceso que para obtener costos competitivos debe llevarse a cabo mediante tránsito marítimo y este toma alrededor de treinta días, únicamente en la fase de viaje. Tomando como base este factor y dado el tiempo sobre el que este mercado había venido funcionando bajo el modelo de distribución mencionado, en el que los tiempos máximos de entrega oscilan entre siete a diez días hábiles; los clientes vienen acostumbrados a la inmediatez y, por lo tanto, la adaptación a este modelo resultó ser un punto que hasta ahora ha representado un alto grado de complejidad, y que ha impactado negativamente en el cierre de proyectos, razón por

la cual, el proceso actual de construcción de nuevas cuentas para Kodo Trade & Commerce es bastante largo y difícil.

Llevando ahora la situación de la compañía al entorno actual, se debe mencionar que, como era de esperarse, se ha visto impactada por los inminentes efectos que ha provocado la contingencia derivada de la pandemia Covid-19. Tal como se mencionó anteriormente, el grueso de la facturación de Kodo Trade & Commerce se mueve en torno a la venta de material promocional para las grandes marcas, y la gran mayoría de este material es importado. Así, se observa que, hay por lo menos cuatro factores que han impactado negativamente las ventas de la compañía.

En primera instancia, los cierres de fronteras, y por ende puertos de carga, especialmente en China (principal país de origen del material), impidieron la llegada de material que ya estaba vendido, llevando a la compañía a reaccionar adquiriendo material en inventario nacional en aras de cumplir a sus clientes y, por ende, incurrir en doble gasto y posterior pérdida de la inversión efectuada en el material ya producido en China para dichos proyectos.

Posterior a ello y, en segundo lugar, la empresa tuvo que apalancarse en el inventario del importador con el que tiene alianza, con el fin de poder atender los requerimientos de sus clientes, como es de entenderse, bajo esta dinámica de mercado, los márgenes de utilidad han sido considerablemente menores, y se han afectado aún más por la alta competencia, tal como se mencionó anteriormente.

En tercera instancia, y en adición a una situación ya bastante crítica en la que, durante un par de meses, los resultados en ventas de la compañía Kodo Trade & Commerce fueron nulos, a medida que avanzaba la contingencia y se prolongaron los cierres, restricciones y cuarentenas, las grandes marcas se vieron obligadas a contraer su actividad y reducir sus presupuestos. Esto impactaría a la compañía, pues los niveles de compra por cliente disminuyeron considerablemente, dado que la inversión que las grandes marcas hacen en material promocional está directamente ligada a las ventas en el canal tradicional, como por ejemplo en grandes superficies. Esto se debe a que estos ítems se entregan al consumidor final en estos puntos y funcionan como un incentivo a la hora de la compra en caliente. Así pues, si esta actividad no se estaba llevando a cabo, la necesidad de este tipo de material pasaría a ser casi nula, dadas las condiciones mencionadas.

Finalmente, y, en cuarto lugar, como consecuencia de este mismo escenario, puede decirse que prácticamente a escala mundial, el comercio a través de canales virtuales ha mostrado un crecimiento y un fortalecimiento muy notables, puntualmente mediante modelos de comercio

electrónico, que para fines de este trabajo, denominaremos *e-commerce*, y en los que, debido la naturaleza del proceso de compra en línea (*online*), estos ítems promocionales que Kodo Trade & Commerce suministra, no tienen cabida.

1.2. El *e-commerce* en el contexto de la pandemia Covid-19

Como un segundo elemento de justificación que ha motivado el desarrollo del presente trabajo, se encuentra el aspecto económico y la oportunidad que representa el *e-commerce* para la supervivencia de largo plazo de la empresa en la que se desarrollaron las pasantías. Por esta razón, y para dar sustento al impacto económico que ha causado la pandemia Covid-19, en términos generales, a escala local y global, se abordarán algunos artículos, reportes y cifras que exponen dicha situación. Esto permite comprender el contexto en el que se ha visto envuelta la compañía Kodo Trade & Commerce, especialmente durante el primer semestre del año inmediatamente anterior que se entenderá como el lapso en el que mayor impacto tuvo en cuanto a ventas y resultados.

En cuanto a la cuantificación estimada del impacto económico que el país deberá enfrentar a corto y mediano plazo debido a la contingencia por la pandemia Covid-19; como es de conocimiento público, no solo Colombia sino la mayoría de los países se encuentran ante una difícil situación de orden económico y social. Tal como lo plantean Bonnet-Morón et al. (2020), a cierre del año inmediatamente anterior, Colombia presentó un desempeño favorable en términos del crecimiento de su economía presentando una cifra de 3,3% y basado en ello, se estima que para el año en curso se cerrará sobre una cifra cercana al 3,5%. Dadas las actuales condiciones, dicho pronóstico no será realizable de ninguna manera debido a dos factores principales, la propagación de la Covid-19 y la estrepitosa caída del precio internacional del petróleo.

Los resultados obtenidos en dicho estudio arrojan una cifra de pérdidas que oscila entre 4,6 y 5,9 billones de pesos mensuales, lo que representa una caída del PIB nacional que se ubicaría entre el 0,5% y 6,1%. Estos indicadores muestran claramente el impacto que la economía nacional recibió al cierre del 2020 y es de resaltar que, revertir esta tendencia a corto plazo no será tarea fácil y se prevé que la recuperación en estos índices tomará un largo tiempo. Entre los sectores que se verán más afectados se encuentran los servicios, desde alojamiento hasta servicios profesionales, y las regiones que muestran mayor impacto serán Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca.

Ahora bien, en términos de comportamiento del consumidor, dada la dinámica por la propagación de la pandemia Covid-19, los hábitos de compra y consumo han reflejado cambios drásticos y

acelerados; pues en el marco de las medidas de aislamiento adoptadas como método de prevención, el comercio electrónico se ha visto impulsado. Un comparativo publicado por el diario El Tiempo (Ventas online pasan del 6% al 30% frente a marzo del año pasado, 2020) nos muestra los resultados obtenidos en los primeros meses del año 2020, lapso en el que las medidas preventivas como cierres y cuarentenas empezaban a imponerse. El texto señala que en cuanto a las compras llevadas a cabo por medio de canales virtuales, de acuerdo con un estudio efectuado por la firma GFK, el comercio electrónico en marzo de 2020 representó un 30,5% de las ventas, cifra que prácticamente quintuplicaba al 6,4% que obtuvo en el mismo mes del año inmediatamente anterior.

Estas cifras muestran una tendencia importante hacia la adopción de este método de compra como un hábito aún más común y cotidiano por parte del consumidor colombiano. Este panorama presenta una brecha de oportunidad a aprovechar para muchos sectores de la economía que buscan dinamizar su actividad y plantear nuevas estrategias, por lo cual vale la pena considerar la implementación de estas herramientas como un elemento principal en el desarrollo de su accionar a mediano plazo. Para reforzar este planteamiento se observarán a continuación algunas cifras obtenidas puntualmente por el sector del *e-commerce* en el marco de la pandemia Covid-19.

Acorde a lo expuesto por Hurtado (2020) en el mes de junio del año inmediatamente anterior, el renglón o sector del comercio electrónico ha presentado cifras de crecimiento cercanas al 25%. Según un estudio efectuado por la entidad bancaria BBVA, este aumento se ha visto favorecido por las condiciones de confinamiento que habían estado vigentes hasta el momento, razón por la cual, la población colombiana ha ido adoptando los sistemas digitales como canal principal de compra.

Estudios complementarios argumentan que el comercio electrónico ha pasado a representar un 1,5% del PIB nacional, factor importante para la economía actual y que muestra una tendencia hacia el desarrollo y fortalecimiento de este mercado, que, aunque no es del todo nuevo, ahora se podrá calificar como emergente, dado el potencial de crecimiento que ha mostrado hasta ahora y su proyección en un futuro cercano.

En Colombia, el modelo de *e-commerce* se ha visto expuesto a un crecimiento exponencial, por múltiples razones, algunas de las cuales ya se mencionaron. Las estadísticas arrojadas para este sector para el año en curso muestran un panorama mayormente favorable. Tal como lo expone el Grupo Bancolombia (2020b), según las cifras entregadas por la plataforma Mercado Libre, dentro de Latinoamérica, Colombia es el segundo país con el mayor crecimiento en el índice porcentual

de compras en línea, que entre el 24 de abril y el 3 de mayo, mostró una destacada cifra del 119% en relación con el mismo periodo del año inmediatamente anterior.

Durante este mismo periodo también se registró un aumento de 366 mil compradores electrónicos, cifra que representa un crecimiento del 113% en relación con el 2019. Este factor también se vio reflejado en el aumento de las compras de todo tipo de consumidor electrónico, desde los esporádicos hasta los leales, tendencia a tener en cuenta de cara a las proyecciones e integración de nuevos hábitos de consumo a mediano plazo. Dentro de este ecosistema, es importante tener en cuenta los siguientes factores que resultarán beneficiosos para todas las empresas que consideren incursionar en el *e-commerce* como canal: (1) Aumento del *ticket* promedio en un 7%; (2) el tráfico orgánico podrá crecer un 30%; (3) dentro del proceso, las personas que llegan hasta el carrito de compras aumentan en un 67%; y (4) incremento en un 54% de la tasa de conversión. Los anteriores indicadores parten del buen manejo, estructuración, gestión y constante mejora de las plataformas y sus complementos. Es allí donde se podrá generar un verdadero factor de éxito.

Por otro lado, el reporte de crecimiento de Asobancaria a cierre del 2019 muestra algunos factores respecto al sector de *e-commerce* y su previo comportamiento en Colombia. Es de resaltar que estos datos están dados fuera del marco de la pandemia que indudablemente ha aportado al crecimiento del sector en el año 2020 y lo corrido del 2021. Ahora bien, es importante hacer una revisión a los antecedentes pertinentes, respecto de los cuales, este informe de Asobancaria, elaborado por Montoya (2019), expone lo siguiente.

Aunque Colombia aún se encuentra lejos de los países que han liderado el sector en Latinoamérica, tales como Argentina, Brasil y México, el país ha mostrado una importante tendencia al crecimiento en el *e-commerce*, para empezar desde el 2013 hasta el 2017 el sector ha mostrado un crecimiento exponencial. Esta tendencia soporta el crecimiento que se irá afianzando en los años venideros, aún con una contingencia como la que se vive actualmente por la Covid-19, se prevé que este hábito no será esporádico, sino que tenderá a continuar en aumento. Otro elemento para resaltar es que el medio o herramienta más utilizada para ese periodo de tiempo era el teléfono celular, representando un 58%, índice importante a validar dentro del ejercicio ya que este porcentaje mostró una tendencia a aumentar acorde al afianzamiento del uso de este dispositivo en la cotidianidad y la mejora del mismo en el marco de las nuevas tecnologías emergentes.

Para redondear esta justificación, se analiza ahora el reporte de los resultados obtenidos, a cierre del año inmediatamente anterior, por el *e-commerce* como sector económico. En líneas generales y apartándolo un poco de las condiciones indiscutiblemente atípicas generadas por la pandemia Covid-19, esto permitirá dilucidar el potencial que este sector económico presenta y aterrizar un poco más las cifras obtenidas para este periodo de tiempo y en comparación con años anteriores.

En primera instancia, se tendrán como referente algunos datos relacionados con este sector vistos desde un entorno macro, a escala global y en la región de Latinoamérica, como lo son la cantidad de internautas anuales en el lapso 2015-2020 tal como se presenta en la siguiente gráfica.

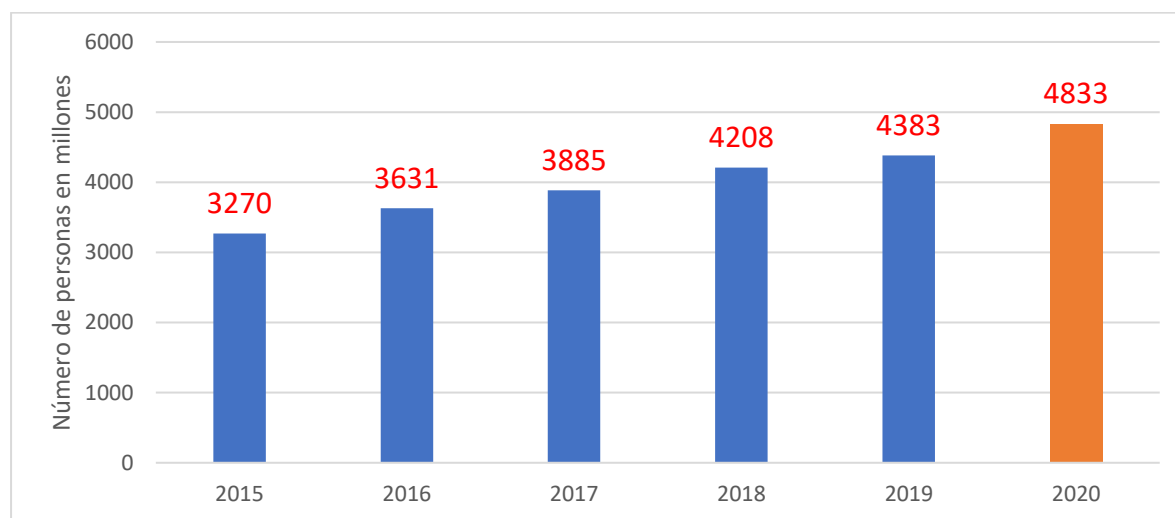


Figura 1. Cantidad mundial de internautas 2015-2020. Elaboración propia con base en datos de Blacksip (2020).

Las cifras muestran una evidente tendencia, clara e ininterrumpida de crecimiento de la comunidad *online*. Es decir, cada vez más personas navegan en internet, independientemente de las actividades que desarrollan en la red. Ahora para acercar el contexto, se detallan los resultados obtenidos en este mismo estudio en la región latinoamericana.

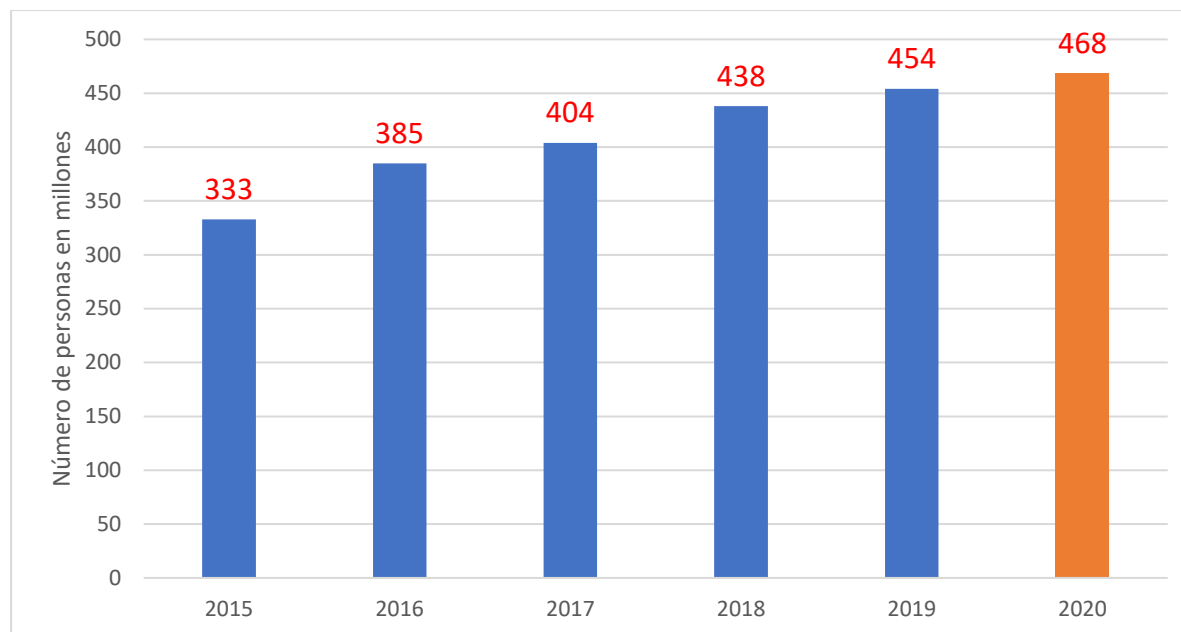


Figura 2. Cantidad de internautas 2015-2020 en Latinoamérica. Elaboración propia con base en datos de Blacksip (2020).

Adicional a la evidente tendencia al crecimiento de la comunidad *online* en Latinoamérica, que va en línea con el comportamiento de esta misma comunidad a escala mundial, vale resaltar también que, tal como lo expone Blacksip (2020) en su reporte anual, el comportamiento en Latinoamérica, en términos del crecimiento en el número de internautas en el año 2020 presenta la particularidad de que la proporción con respecto a la población de esta misma región es del 74%, un índice de penetración bastante superior al promedio global que está cerca de un 62%. Esto indica que el afianzamiento del internet y el índice de conectividad en Latinoamérica ha sido bastante superior en el último año, tendencia que se debe tener muy en cuenta. Con el fin de desglosar estos datos, se presenta en la siguiente tabla el número de usuarios de internet en millones y el porcentaje de penetración correspondiente por cada país, para analizar el comportamiento de la comunidad colombiana en torno al uso del internet como herramienta y también para estimar el potencial del *e-commerce* como sector económico y sustentar las bases estratégicas del presente planteamiento que tiene como principal eje este tipo de modelo de negocio.

Tabla 1.

Cantidad de internautas por país en Latinoamérica 2020.

País	Internautas en millones	Porcentaje de penetración	País	Internautas en millones	Porcentaje de penetración
Argentina	35	78%	Guatemala	11,5	64%
Bolivia	7,5	64%	Honduras	4,1	41%
Brasil	150,4	70%	México	89	69%
Chile	15,6	82%	Nicaragua	3,1	47%
Colombia	35	69%	Paraguay	4,6	65%
Costa Rica	3,7	72%	Perú	24	73%
Ecuador	12	68%	Uruguay	2,7	79%
El Salvador	3,8	59%	Venezuela	20,5	72%

Nota: Elaboración propia, con base en datos de Blacksip (2020).

Las cifras expuestas anteriormente muestran que, en la región latinoamericana, los países con el mercado más grande en términos de usuarios de internet son Brasil, México, Colombia y Argentina. Esto los convierte en países con un potencial notorio para el desarrollo de modelos *e-commerce*, teniendo en cuenta que Colombia se ubicó como uno de los países con mayor comunidad de internautas y con un porcentaje de penetración cercano al 70% en relación a su población total. Así, se concluye que este país cuenta con un potencial de crecimiento económico que puede apuntar hacia los modelos de negocio virtuales.

Con el fin de acotar un poco más estas cifras y orientarlas hacia lo que son las compras en internet puntualmente, se presentan en el siguiente gráfico la cantidad de compradores digitales mundiales y en Latinoamérica, así como su correspondiente crecimiento porcentual año a año, desde el 2016 hasta el 2020.

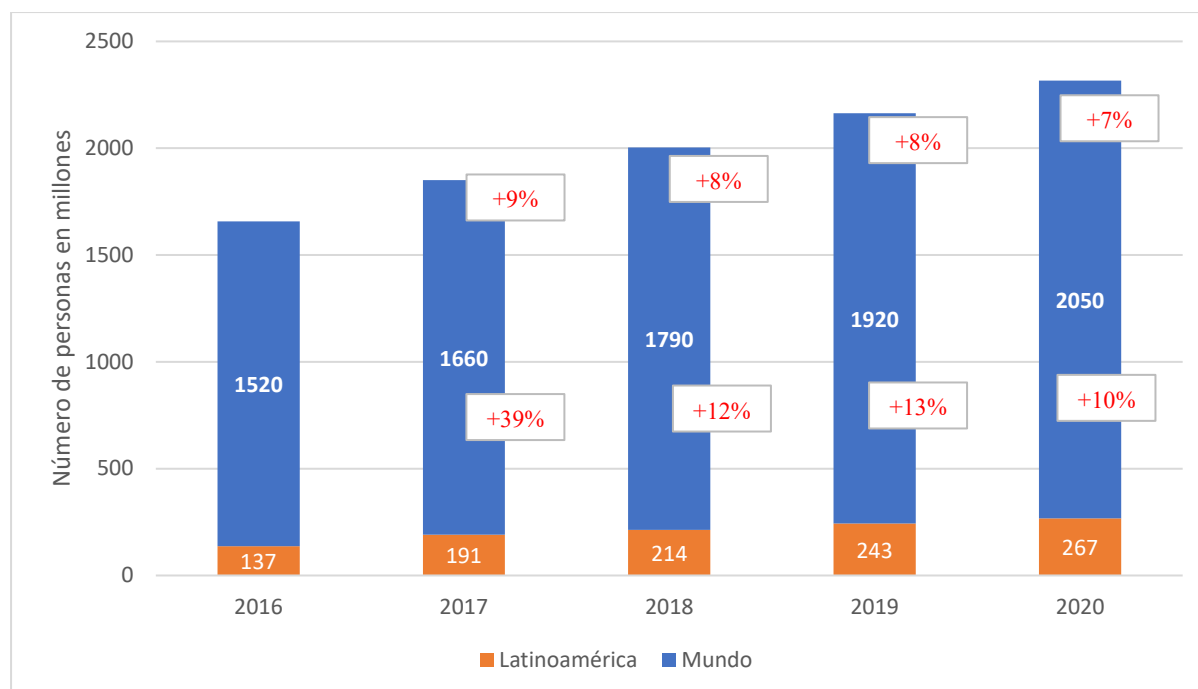


Figura 3. Cantidad de compradores por *e-commerce* mundiales y en Latinoamérica.
Elaboración propia con base en datos de Blacksip (2020).

Tal como se evidencia en las cifras expuestas anteriormente, el crecimiento que ha presentado la comunidad de compradores en Latinoamérica está un poco alejado del promedio mundial. Esto indica que, en la región, el afianzamiento de las compras *online* se ha fortalecido en mayor medida en los últimos años, lo que puede significar un rezago en la adopción de las nuevas tecnologías en relación a otras regiones, lo que puede deberse a factores de carácter cultural, económico, u otros; sin embargo, muestra una importante tendencia que beneficia claramente los modelos de *e-commerce*. Por otra parte, tal como lo expone Blacksip (2020) en su reporte industrial y con base en proyecciones planteadas por Statista, a mediano plazo, para el año 2024, se afirma que la cifra de compradores virtuales en Latinoamérica podría ubicarse cerca de los 351 millones, lo que representaría un crecimiento de 31 puntos porcentuales.

Teniendo ahora como propósito ahondar en las cifras y resultados obtenidos en la industria del *e-commerce* en Colombia, se exponen algunos datos que sustentan el potencial de crecimiento de este sector económico y el atractivo que representa este mercado. Se tendrán en cuenta los resultados obtenidos a cierre del año 2020 en términos de número de transacciones, ventas, gasto *per cápita* en pesos, comportamiento de las ventas por *e-commerce*, entre otras variables que ayudarán a dar sustento a lo planteado hasta este punto y a cerrar este apartado.

Como punto de partida se tomará la cifra de transacciones digitales totales, realizadas por año, en el lapso 2016-2020, teniendo en cuenta que la cifra para este último año es una proyección dada por los datos procesados por Statista y expuestos en el reporte anual industrial publicado por Blacksip (2020), así lo muestra la siguiente gráfica.

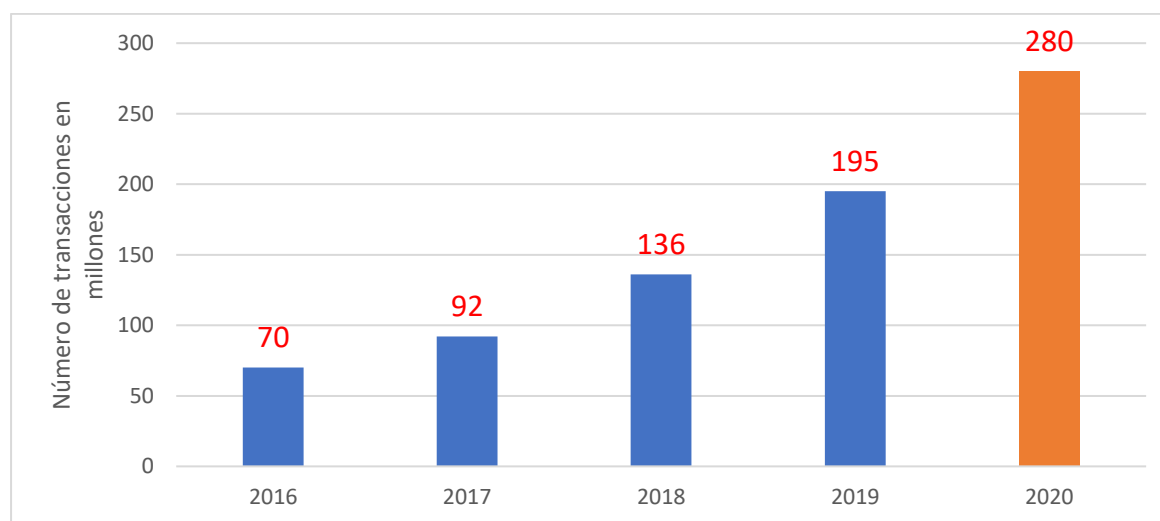


Figura 4. Cantidad de transacciones digitales en Colombia 2016-2020. Elaboración propia con base en datos de Blacksip (2020).

Cabe resaltar que, según los datos del anterior gráfico, el número de transacciones digitales en Colombia ha presentado un crecimiento del 400% aproximadamente en el lapso de 5 años, cifra que muestra una tendencia bastante importante hacia la adopción de los medios virtuales como plataforma de pagos, y muestra también cómo la confianza en estos medios ha venido aumentando en los últimos tres años. Por otra parte, el crecimiento del 2020 en relación al año inmediatamente anterior está cerca de los 70 puntos, número que muestra un potencial bastante importante para la dinámica comercial actual y ratifica la tendencia ascendente.

Ahora bien, para procesar más específicamente estos datos, se hace la distinción entre recaudos virtuales y ventas por medio de *e-commerce*. Esto nos da un panorama más claro respecto al sector económico, este comparativo se muestra en la siguiente gráfica.

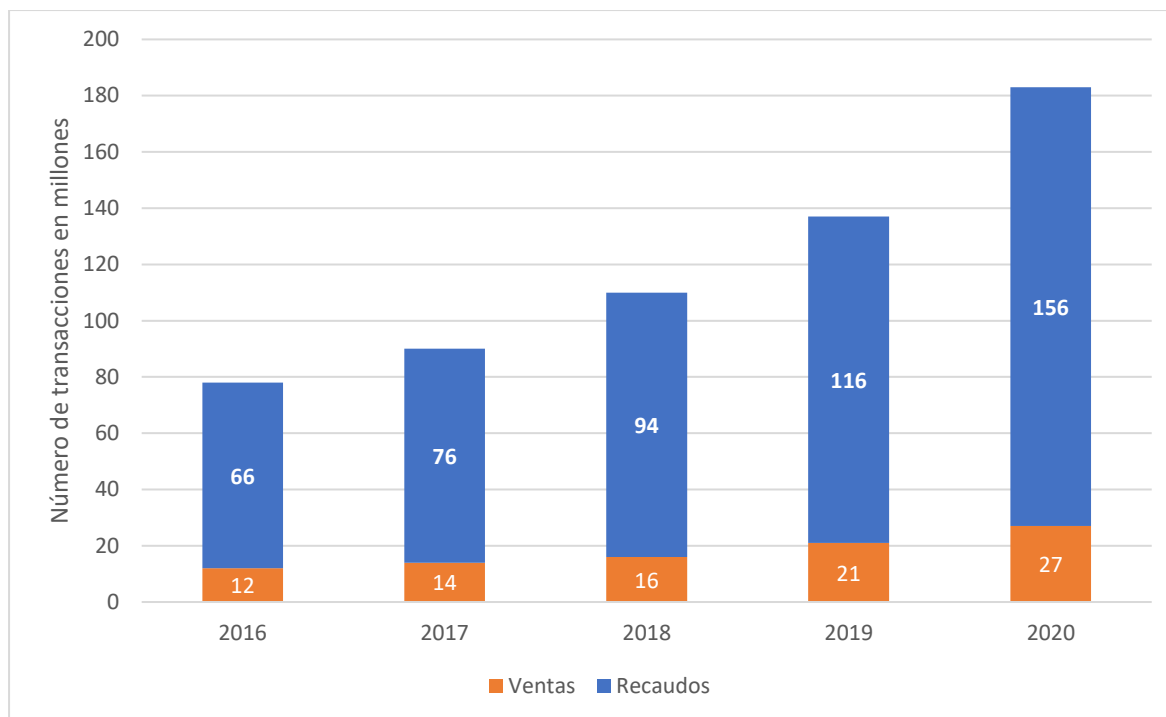


Figura 5. Comparativo entre recaudos y ventas *online* 2016-2020 en Colombia. Elaboración propia con base en datos de Blacksip (2020).

Es de resaltar que, entre el año 2019 y el 2020 se ha dado el mayor crecimiento en las ventas, con una diferencia de 6 millones de transacciones. Esto sumado a la tendencia de crecimiento, se puede afirmar que, para cierre del año en curso, el crecimiento del *e-commerce* será positivo y podrá irse afianzando cada vez más en medio de un escenario de recuperación económica.

Con el fin de complementar este análisis, se verá ahora el rubro de gasto *per cápita* que han hecho los colombianos, en compras por canales digitales en el mismo periodo de tiempo.

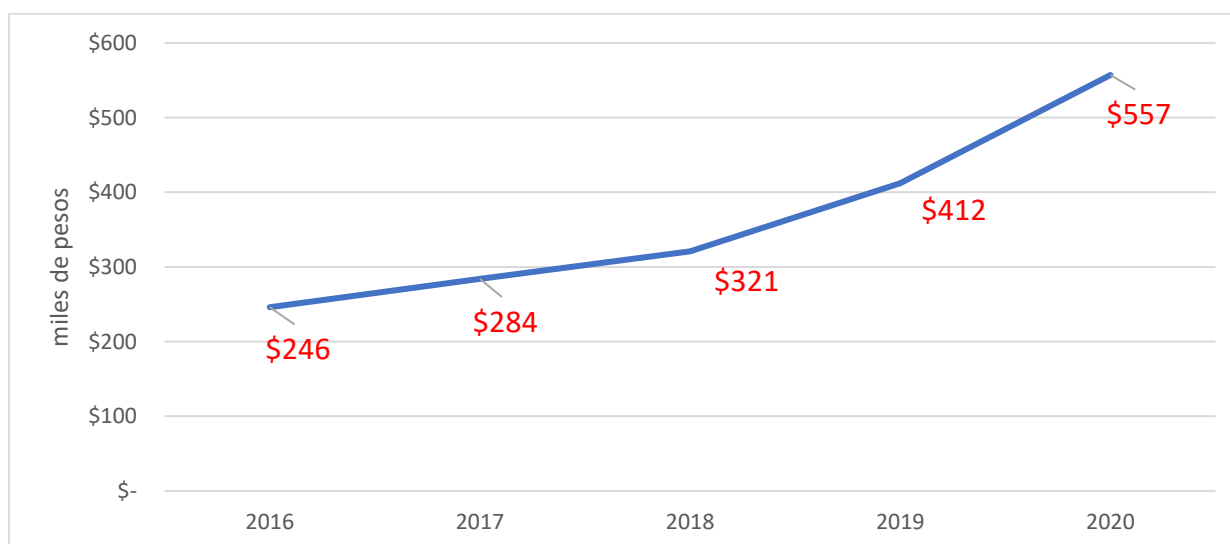


Figura 6. Gasto anual *per cápita* en compras virtuales en Colombia 2016-2020. Elaboración propia con base en datos de Blacksip (2020).

Las cifras expuestas anteriormente demuestran un crecimiento potencial para el *e-commerce* como industria, puntualmente, para el año 2020, el crecimiento en relación al 2016 se ubica cerca de los 120 puntos porcentuales, índice que muestra un crecimiento bastante importante en el gasto para este sector. Adicional a esto, Blacksip (2020) expone que en relación al promedio de gasto en compras digitales de Latinoamérica que se ubicó cerca de los \$132 USD, Colombia alcanzó la cifra promedio de \$150 USD, lo cual ratifica el atractivo del mercado colombiano en este mercado.

Para concluir, toda la información expuesta en este apartado soporta el potencial que ha mostrado en los últimos años el *e-commerce* como opción de modelo de negocio y evidencia también cómo este crecimiento se ha afianzado en los dos últimos años, especialmente en torno a las condiciones dadas por la pandemia Covid-19 y sus consecuencias en términos económicos, culturales y especialmente en la transformación que se ha tenido en los hábitos de consumo. Esto sienta unas bases suficientemente sólidas para el planteamiento estratégico a diseñar como estrategia para la compañía Kodo Trade & Commerce en su búsqueda de incursionar en nuevos mercados y teniendo en cuenta que esta se ha visto motivada por el impacto que tuvo la compañía en sus resultados, la afección dentro de las proyecciones que se planteaban para el año inmediatamente anterior y en aras de construir hacia el mediano y largo plazo una alternativa que esté en línea con los cambios del mercado y el sector del comercio.

1.3. Problema y pregunta de investigación

A partir de lo presentado previamente, en términos de la situación actual de la compañía, sus capacidades y su mercado; y del contexto económico en términos del impacto por el Covid-19 y de la oportunidad que presenta el *e-commerce*; se evidencia que es necesario plantear una estrategia que conduzca a la compañía a desligar su sustento de lo que se ha entendido hasta ahora como su principal línea de negocio: la venta de material promocional, tomando como argumento principal que estos ítems serán cada vez menos necesarios en las acciones de ventas, dada la transformación de la dinámica comercial de sus clientes.

Se resalta la complejidad del proceso de obtención y construcción de nuevos clientes, así como de las tendencias que ya se venían afianzando poco a poco, y que ahora se han disparado y han crecido exponencialmente debido a la contingencia causada por la pandemia Covid-19, como es el caso de las ventas en línea. Esto lleva a afirmar que este planteamiento estratégico deberá estar

encaminado a un modelo de negocio dirigido al consumidor final, soportado por un ecosistema de *e-commerce* como eje principal.

Es importante aclarar que la intención de este trabajo consiste en elaborar una propuesta de modelo de negocio. Sin embargo, su potencial implementación, material y definitiva, dependerá de la empresa, en el contexto de sus limitaciones presupuestales y la voluntad estratégica de su cuerpo directivo, en términos de las decisiones que a bien tenga tomar, ejecutar y evaluar.

Así, y con base en lo anterior, se formula la pregunta de investigación que conducirá el desarrollo de este trabajo, de esta manera: *¿Cómo sería un planteamiento estratégico de un ecosistema de e-commerce para la empresa Kodo Trade & Commerce que le permitiese enfrentarse y solventar el contexto económico y de mercado previamente expuesto?*

1.4. Objetivos

Con base en el planteamiento del problema y la consecuente pregunta de investigación, se plantean los siguientes objetivos de investigación a desarrollar en este trabajo.

1.4.1. Objetivo general.

Formular un planteamiento estratégico para la potencial implementación de un ecosistema de *e-commerce* para la empresa Kodo Trade & Commerce.

1.4.2. Objetivos específicos.

(1) Desarrollar un diagnóstico organizacional de la empresa Kodo Trade & Commerce, que incluya análisis externo; análisis interno; e identificación de problemas, oportunidades, factores clave y aspectos críticos.

(2) Desarrollar el planteamiento estratégico del modelo de negocio; definiendo segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, y estructura de costos.

(3) Determinar los indicadores clave de desempeño KPI para la medición periódica de la efectividad del plan.

2. Marco referencial

El presente capítulo servirá como base teórica del planteamiento y metodología desarrollada en la pasantía en empresa Kodo Trade & Commerce. Se abordan los siguientes ejes temáticos: e-commerce, diagnóstico estratégico organizacional, modelos de negocio, e indicadores clave de desempeño (KPI).

2.1. *E-commerce*: origen, concepto, evolución y sustento en el *marketing*

Mucho se especula respecto al surgimiento del *e-commerce* como modelo de negocio, se afirma que las primeras apariciones de una estructura ligeramente similar y que luego se convertiría en lo que hoy conocemos como comercio electrónico (*e-commerce*) se dieron alrededor de los años 40. Sin embargo, no fue hasta los 70's que empezó su implementación en el sector real, empezando por las entidades financieras; aunque el verdadero punto en el que se consolida todo este concepto surge tras la creación de la *World Wide Web* en 1992. Es esta red la que permite potenciar el crecimiento del comercio electrónico como negocio, haciendo que, a partir de ese momento, se expandiera a escala global en la medida que cada uno de los países contase con los recursos y avances en las tecnologías de la comunicación y la información (TIC) que fuesen necesarios y suficientes para llevar a cabo dicho modelo de negocio (Hawkins, 2002; Ángel, 2019; Lee, 2020).

El *e-commerce* como una alternativa a los canales de venta tradicionales ha ido creciendo de la mano de una reinención que se da en el marco de la llamada era digital. Como es de saberse, esta tendencia ha impactado múltiples factores que hacen parte del comercio como sector económico y que vendrían a cobrar aún mayor importancia con el pasar del tiempo y la adopción de nuevas implementaciones, en su mayoría tecnológicas, en el modelo. Estos últimos factores se describirán un poco más a fondo luego de definir el concepto base de *e-commerce* como el eje principal de este apartado.

Para continuar con la puesta en contexto acerca del origen teórico de este proyecto y generar un concepto y/o definición concreta de la categoría a la que pertenece el modelo de negocio a plantear en el presente documento, se desglosan a continuación las principales características del *e-commerce*, sus diferentes modalidades y los tipos de *e-commerce* que existen actualmente.

En términos generales y de manera que se entienda un poco mejor lo que es puntualmente el *e-commerce*, se sintetiza su definición de la siguiente forma: El *e-commerce* es un modelo de comercio que tiene como canal de venta una plataforma en internet, esta permite conectar a dos actores que pretenden llevar a cabo una transacción comercial, ya sea de compra, venta o alquiler

de bienes y/o servicios. A esta corta descripción se suman muchos más factores que resultan primordiales para el correcto desarrollo e implementación de este modelo de negocio, como lo son, por ejemplo, *e-payment*, *backoffice*, *frontoffice* y *e-logistics*, entre otros. Estos últimos se refieren a: El *e-payment* consiste en los complementos de pago que funcionan como plataformas que prestan sus servicios de pasarela y brindan diversas opciones de pago electrónico a los usuarios. El *back* y *frontoffice* se refiere al equipo de soporte que va desde la atención al cliente en línea, la gestión de las automatizaciones o complementos y hasta el soporte técnico para el correcto funcionamiento de la plataforma. Como uno de los últimos eslabones de la cadena, el *e-logistics* se refiere a los procesos logísticos que implican llevar a cabo gestiones de bodegaje, manejo de inventarios y envíos o entregas; todo lo mencionado anteriormente engloba un concepto muy bien establecido y sólido que cuenta con diversas variantes según el modelo, tipo e incluso producto que haga parte del modelo de negocio puntual (Mahadevan, 2000; Ángel, 2019).

Tal como lo plantea Ramos (2020), el *e-commerce* cuenta con diferentes modelos y formas de llevarlo a cabo. En cuanto a los modelos, estos están relacionados con el origen de los ingresos y el canal donde se efectúe la transacción propiamente dicha, y son los siguientes: (1) Tienda virtual: una de las modalidades más usadas y con mejor acogida, se refiere a una plataforma que está diseñada estrictamente para la venta de bienes y/o servicios, las tiendas virtuales cuentan con unas características particulares como lo son, una pasarela de pagos, un carrito de compras, la sección de usuario y la publicación de cada producto con sus respectivos detalles y precio. Normalmente las tiendas virtuales pertenecen al proveedor de los productos y no actúan como canal para conectar a terceros. (2) *Marketplace*: Este se entiende como una “tienda de tiendas”. Bajo este concepto, la plataforma se presta para albergar tiendas de proveedores ajenos y presta su soporte, alcance e infraestructura para llevar a cabo las transacciones, el gran pionero y mayor ejemplo de este modelo es el gigante del *e-commerce*, Amazon. Por otra parte, este concepto se ha venido popularizando e implementando en otras plataformas, dado el crecimiento del potencial de las redes sociales como canal de compra y venta. (3) *E-commerce* de suscripción: Se puede decir que esta modalidad es relativamente nueva y se ha venido fortaleciendo en los últimos años. Tiene como base la suscripción del usuario para tener acceso a contenidos digitales, como por ejemplo películas, música, y videos, entre otros. Este concepto trabaja sobre las bases de la automatización en la que el proceso de compra se hace una única vez y el cobro se establece con un periodo de recurrencia

determinado. Un ejemplo de este modelo de *e-commerce* es Netflix y todas las plataformas de *streaming* que han surgido hasta la actualidad.

Ahora bien, en términos de las formas o tipos de *e-commerce*, en la siguiente tabla se mencionan los principales y más frecuentes, con sus respectivas características.

Tabla 2.

Principales tipos de e-commerce.

Tipo	Principales características
B2C <i>Business to Consumer</i>	- Dirigido al consumidor final (usuario o comprador del producto o servicio) - Tiene como objeto el comercio al detal (unidades de producto limitadas) - No cuenta con intermediarios en su cadena de distribución
B2B <i>Business to Business</i>	- Funciona como puente entre dos empresas (ventas corporativas) - Ventas de insumos al por mayor y de servicios profesionales empresariales - Puede entenderse como una cadena de distribución en su variante B2B2C
C2C <i>Consumer to consumer</i>	- Personas ofrecen productos o servicios a otras personas directamente - Puede o no haber mediación de una empresa para pagos y/o entregas - Acepta el modelo de trueque especialmente en artículos usados - Permite una comunicación y contacto más fluido entre las partes

Nota: Elaboración propia (2020).

Cabe mencionar que la anterior clasificación hace referencia única y exclusivamente a la división que se genera por categorías según el destinatario del producto o servicio. Existen otros tipos de clasificaciones como lo son, según la plataforma en la que se basa, la finalidad o el objeto (Abdollahi y Leimstoll, 2011). Estas últimas definiciones no resultan relevantes para el presente documento, por lo tanto, no se tendrán en cuenta en este apartado. Por otra parte, tratándose del planteamiento estratégico, el modelo a emplear en este caso se trata de un *e-commerce* B2C, dirigido al consumidor final y cuyo objeto sea la venta de productos definidos estratégicamente para el uso-consumo de la persona que los adquiere o sus allegados, lo que se busca es generar una relación directa y sin intermediarios.

Con el fin de retomar y ahondar un poco en los factores asociados al *e-commerce* y como estos han presentado un crecimiento e inminente cambio que se ha dado a pasos agigantados en los últimos años, en principio, debemos entender lo que es la era digital y el impacto que ha tenido en la sociedad de manera generalizada, lo que posteriormente nos llevará a observar de manera particular la incidencia que ha tenido y tendrá en este ejercicio comercial.

Esta tendencia que se empieza a afianzar en los 90's tiene como base la integración de las nuevas tecnologías de la información en la cotidianidad, de manera que estas herramientas llegasen a ser un facilitador en tareas que nunca antes se entendieron o llevaron a cabo de este modo. Surge así el concepto del *homo digitalis* que se ha venido interpretando como el ser humano en función de la tecnología, dicha definición se ha mencionado por diversos autores en aras de entender las diferencias y particularidades que este 'nuevo ser humano' presenta frente a sus antecesores y el origen de estas mismas.

Tal como lo propone Cendoya (2018), el *homo digitalis* se define como el hombre que ha mostrado las más avanzadas habilidades en el uso de la tecnología como herramienta. Esto ocurre debido a que las personas que se clasifican dentro de este grupo en particular, nacen cuando estas herramientas ya existían y no han tenido que enfrentarse a un proceso de adaptación a las mismas en algún punto de sus vidas. Entre otras particularidades del *homo digitalis*, se anota que dada la alta exposición a las tecnologías de carácter táctil o control por voz, que se han encaminado hacia la eliminación del teclado como herramienta, se podrá tener como consecuencia la pérdida de habilidades que el *homo sapiens* había desarrollado anteriormente para el manejo de dicho elemento, tal como lo indica la teoría de la evolución, esta vez en términos de la comunicación y escritura.

Reforzando un poco lo planteado anteriormente, este mismo autor plantea una clasificación del *homo digitalis* teniendo como base el momento de la vida en el que se vieron enfrentados a las innovaciones tecnológicas mencionadas previamente, sus características más relevantes se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 3.

Tipos de homo digitalis.

Clasificación	Principales características
Prebotónicos	Tuvieron que adaptarse al desarrollo tecnológico en una edad relativamente avanzada. Vivieron en la era que comienza la adaptación a una computadora y posteriormente a los teléfonos móviles.
Botónicos	Se vieron expuestos a la tecnología cuando niños, lo que facilitó el aprendizaje y adopción de estas herramientas en su vida diaria. De todas maneras, se han quedado atrás dado el rápido avance de la tecnología.
Táctiles	Nacieron en el siglo XXI cuando la gran mayoría de los avances tecnológicos ya hacían parte de la cotidianidad y por tal motivo,

interactúan constantemente con estas herramientas y están conectados la mayor parte del tiempo.

Nota: Elaboración propia, con base en Cendoya (2018).

Ya entendiendo la dimensión e impacto de la era digital, desde un factor tan trascendental e importante como lo son las características mismas del ser humano como individuo y el impacto que ha tenido hasta el momento; se prevé para las futuras generaciones, se sienten las bases de la relevancia de esta era digital desde lo más básico y primordial. Ahora bien, se llevará el análisis de este concepto a los factores relacionados con el comercio como actividad económica y sus derivados como lo son el *marketing* y las comunicaciones.

Llevando ahora toda esta revolución al ámbito del *marketing* como disciplina y área primordial encargada de estructurar las bases estratégicas de todo el modelo ya enunciado, se hace alusión también a ciertas etapas por las que ha pasado el *marketing* a lo largo de su trayecto, en línea con su propio crecimiento, evolución y adaptación a los cambios dados por el macroentorno en el que se desempeña.

En primera instancia, se definen las primeras expresiones de esta actividad como el *marketing 1.0* que centraba sus esfuerzos en torno al producto, modelo en el cual, se desarrollaban las estrategias en un proceso que toma el producto como punto de partida y principal eje estratégico. Posterior a esto, se transitó a través de un planteamiento que propuso al consumidor como la base del ejercicio, en lo que llamaríamos *marketing 2.0*, donde se entendía al consumidor como un individuo que, para fines del planteamiento, existía únicamente en función de llevar a cabo una transacción comercial. Desde este punto en adelante vienen los supuestos y teorías que nos llevarían a ejecutar las acciones de *marketing* basado en una propuesta con mayor consciencia, el *marketing 3.0* que trasciende el concepto de consumidor y se empieza a entender la verdadera complejidad de este, viéndolo como un ser humano integral, mucho más complejo y en el que se tienen en cuenta los rasgos más profundos de su personalidad y comportamiento, como factores primordiales para llegar al entendimiento de sus motivaciones y lograr así caracterizar un público de manera mucho más cercana a la realidad. Todo esto llevaría a revolucionar las estrategias, desde la creación de cultura organizacional, en la que se tuviese como base el respeto a los valores corporativos y de la sociedad, pasando por el cambio en los procesos de creación y desarrollo de productos en los que no se dejaban de lado dichos valores y elementos intangibles que empezaban a cobrar mayor sentido, hasta la reestructuración de la comunicación, en la que su sentido, propósito y tono, tomaron un rumbo mucho más humano.

Pasando ahora a una de las últimas teorías planteadas por los grandes académicos del *marketing*, se expone el enfoque que vendría a considerar, por primera vez, los avances tecnológicos como factor primordial dentro del modelo, en este supuesto se plantea que el *marketing 4.0* que tiene como centro de su estrategia el acompañamiento al proceso de compra del consumidor dentro de un entorno digital, este parte desde el descubrimiento de un producto o servicio hasta la posterior recomendación de este a otros consumidores (Kotler et al., 2016) y como factor relevante en este enfoque, surge también la omnicanalidad como alternativa para las marcas en la que conviven las estrategias *online* y *offline* como parte de un todo.

Finalmente, y para concluir este planteamiento en torno a la evolución del *marketing*, se tendrá en cuenta la más reciente teoría que presenta el *marketing 5.0* como la necesidad de sacar provecho e implementar todas las tecnologías actuales y emergentes en el ejercicio de la industria, sin dejar de lado el eje principal que se ha adoptado desde el *marketing 3.0* y el empoderamiento en torno a la tecnología que surge en la versión siguiente. Como punto de partida, el desarrollo de este enfoque se encuentra conflictuado en medio de la amplia brecha generacional, ya que se da en un entorno en el que, por primera vez, conviven en una misma época, cinco generaciones con amplias diferencias comportamentales, lo que añade un elemento extra en el nivel de complejidad del proceso de planteamiento estratégico. Dejando de lado el entorno en el que se desenvuelve este enfoque y refiriéndonos más concretamente al centro de esta teoría, el *marketing 5.0* plantea la aplicación y aprovechamiento de las tecnologías que han tenido como propósito emular con la mayor precisión posible las habilidades propias de los seres humanos. Esto con el fin de crear y entregar valor a los consumidores desde una nueva perspectiva. Lo anterior se puede lograr, por ejemplo, mediante el uso de las siguientes herramientas: Complementos de Inteligencia Artificial, sensores, y desarrollos de realidad virtual y aumentada, entre otros (Kotler et al., 2021). El gran potencial de estos nuevos elementos, en términos de *marketing*, está dado en torno a la multifuncionalidad que los caracteriza, ya que se podrán aplicar en diversas áreas y en todas ellas cobrarán un valor importante, razón por la cual no se podrán dejar de lado en las estrategias a desarrollar en la actualidad.

En conclusión, los supuestos y teorías abordadas anteriormente fundamentan el alto potencial en torno al desarrollo de modelos de *e-commerce* como factor principal en estrategias que tienen como objetivo la diversificación o incursión en nuevos canales de compañías pertenecientes a la gran mayoría de sectores económicos. Cabe resaltar que este tipo de planteamientos deberán estar

encaminados a las más vigentes alternativas en términos de *marketing*, de manera que se encuentren caracterizadas por un enfoque llevado hacia el consumidor entendido como ser humano, la gestión del entorno digital como canal de venta y, como mayor factor diferenciador, la implementación estratégica de los más recientes complementos tecnológicos dentro de las áreas que contribuyan a la creación de valor.

2.2. Diagnóstico estratégico organizacional y sus principales componentes

Se entiende el concepto de diagnóstico organizacional como un conjunto de factores encontrados por un observador que ha efectuado ciertos análisis con el fin de procesar datos obtenidos, en aras de dilucidar y sacar conclusiones acerca de una organización en específico, para llegar a una posterior descripción sobre la situación actual de dicha organización. Tal proceso puede llevarse a cabo desde distintos niveles o áreas, esto dependerá del objetivo puntual que se determine al principio del proceso (Alderfer, 1980; Rodríguez, 2015).

Lo anterior indica que el diagnóstico organizacional como actividad global puede ser bastante amplio, es importante resaltar que este proceso deberá llevarse a cabo de manera sólida y bien estructurada desde el primer acercamiento, con unos propósitos claros y especialmente enfocado en el área específica que se quiera observar, esto con el fin de centrar los esfuerzos en la obtención y procesamiento de datos que sean realmente concluyentes y útiles para el estudio que se quiera llevar a cabo con dicho diagnóstico como base (McFillen et al., 2013). Uno de los principales motivos bajo los cuales se plantea un proceso de diagnóstico, es la intención de implementar cambios o mejoras en la empresa. En este caso, el conocimiento real del estado en el que se encuentra la organización será uno de los factores que incidirá en la concepción de una estrategia, plan o solución acertada y en línea con las necesidades reales encontradas, es allí donde la correcta ejecución del diagnóstico cobra importancia.

Tal como lo plantea Rodríguez (2015), para llevar a cabo un proceso de diagnóstico organizacional se requieren tres tipos de herramientas: (1) Herramientas conceptuales, que hacen referencia al conocimiento teórico que debe tener el observador y le permitirá entender el funcionamiento de las organizaciones. (2) Herramientas técnicas y procesos de medición, que agrupan los instrumentos a utilizar para la recolección y el procesamiento de los datos necesarios. (3) Tecnologías de cambio, que hacen alusión a los métodos a utilizar para la implementación de las estrategias de cambio en el proceso posterior al análisis de los datos obtenidos, entendiendo este paso como un plan de acción.

Del planteamiento expuesto anteriormente es importante resaltar que, llevando al ejercicio real estos tres tipos de herramientas, se destaca el segundo grupo. En el contexto actual se puede contar con una amplia variedad de herramientas diseñadas con el propósito de llevar a cabo un proceso de diagnóstico, especialmente en el área corporativa u organizacional. Con el fin de ahondar un poco más en este factor, se llevará a cabo una revisión preliminar de las actuales herramientas o técnicas que se podrían utilizar y cuáles de ellas resultan las más efectivas o frecuentes en la ejecución de este tipo de análisis.

En términos de la planeación estratégica y la estructuración de un modelo de negocio, la fase de diagnóstico cobra una alta relevancia; razón por la cual, es de vital importancia hacer uso de las herramientas y métodos más adecuados para poder llegar a obtener resultados concluyentes. En la investigación desarrollada por Sánchez-Alzate et al. (2020), que tiene como propósito determinar la vigencia y establecer un índice de utilización de los métodos más conocidos para ejecutar un proceso de planeación estratégica, específicamente en la fase de diagnóstico, se recolectaron datos de diversas publicaciones de naturaleza académica y científica que exponen la efectividad de ciertos métodos de análisis que han sido diseñados para tal actividad, estos últimos y sus respectivas características se enuncian en la siguiente tabla.

Tabla 4.

Metodologías utilizadas para la planeación estratégica.

Método	Descripción
Matriz DOFA	Tiene como base factores internos y externos de la organización. (1) Internos: debilidades y fortalezas. (2) Externos: oportunidades y amenazas.
Análisis PESTEL	Analiza los principales factores del macroentorno (externo) en las dimensiones: Política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.
Matriz BCG	Genera una relación crecimiento-participación de los productos de la empresa, y los clasifica en: estrella, vaca lechera, hueso e incógnita.
Matriz de Ansoff	Identifica oportunidades de crecimiento, basado en cuadrantes que tienen como ejes el mercado y el público; calificándolos como nuevos y existentes.
Análisis PETI	Define el planteamiento estratégico sobre el cual integrar las tecnologías de la información, frente a la misión, visión y objetivos organizacionales.

Matriz EFI	Identifica, evalúa y analiza los factores internos más relevantes que tienen incidencia en las actividades de la empresa (fortalezas y debilidades).
Matriz EFE	Identifica, evalúa y analiza los factores externos más relevantes que tienen incidencia en las actividades de la empresa (oportunidades y amenazas).

Nota: Elaboración propia, con base en Sánchez-Alzate et al. (2020).

Teniendo en cuenta la información descrita anteriormente y con el fin de determinar los índices de utilización de las matrices mencionadas, se tienen en cuenta los resultados encontrados en este mismo estudio, con base en el número de casos de éxito presentados por cada una de las fuentes consultadas. Dichos datos se agrupan en la siguiente gráfica.

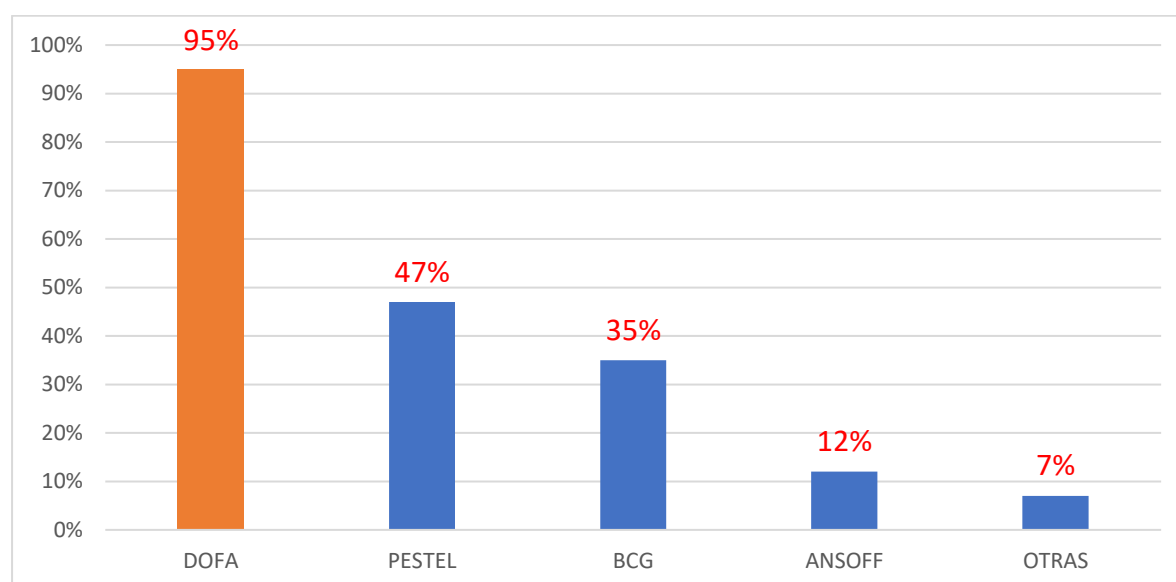


Figura 7. Porcentaje de uso por matriz en el proceso de planeación estratégica. Elaboración propia, con base en datos de Sánchez-Alzate et al (2020).

Cabe resaltar que los datos anteriores están presentados con base en el porcentaje promedio de planteamientos estratégicos que desarrollaron estas matrices como bases teóricas en su fase de diagnóstico, obteniendo en las primeras posiciones a la matriz DOFA, al análisis PESTEL y la matriz BCG con un indicador del 95%, 47% y 35% respectivamente. Tomando como base estos datos, se ampliará el marco de referencia sobre las dos matrices con mayor porcentaje de utilización.

Para comenzar, se abordará la matriz DOFA. Como ya lo planteamos previamente, esta matriz tiene como base la identificación, evaluación y posterior análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que estén envueltas en la dinámica corporativa de una empresa en específico.

Tal como lo plantea Chapman (2004), básicamente, estas dimensiones se pueden entender como una profundización de los términos pro y contra, llevados a un ámbito netamente organizacional. El análisis de esta metodología es de naturaleza subjetiva, pues está dado según la percepción puntual de la persona que la desarrolla, puesto que, es esta persona quien determinará la relevancia de los factores observados. Ahora bien, algunos escenarios en los que se puede desarrollar una matriz DOFA pueden ser: (1) Una empresa, en términos generales, para determinar su posición en el mercado o su situación actual en algún área específica. (2) Una idea o modelo de negocio, con el fin de determinar la viabilidad de su implementación. (3) Un producto o marca, más específicamente para analizar los atributos de este, sus alternativas dentro del mercado y determinar factores decisivos. (4) Una estrategia, por ejemplo, la incursión en un nuevo mercado o el lanzamiento de un producto, entre otros. Con base en lo anterior, la matriz DOFA es una herramienta cuyo desarrollo resulta de gran importancia frente a diversas situaciones a las que se puede ver enfrentada una organización. Desde otra perspectiva, esta matriz cuenta con una estructura bastante sólida y su correcta ejecución tendrá como resultado la obtención de datos verdaderamente concluyentes y que aportarán bases concretas a la fase de diagnóstico organizacional.

El análisis PESTEL por su parte, es una metodología que tiene como eje principal los factores externos que se desprenden de un mercado. Esto visto a escala macro, desde el entorno en el que se pretenda incursionar, puede llevarse a cabo en el ámbito global, regional y/o local. De acuerdo con lo planteado por Chapman (2004), el análisis PESTEL aporta una radiografía de los factores clave dentro de las siguientes dimensiones: Política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. Esto es visto desde las variables que realmente incidan en la actividad de la empresa, en el modelo de negocio a implementar o en la estrategia a llevar a cabo. En términos generales, se trata de una metodología de medición que se puede entender como un marco para analizar una situación puntual y también, al igual que la matriz DOFA, es útil para hacer una revisión complementaria a la estrategia, posición de la empresa, idea de negocio o propuesta y estructura de una fase diagnóstica. Así, es ideal ejecutar como primer recurso en análisis PESTEL y posteriormente la matriz DOFA ya que esto deberá darse bajo una estructura deductiva partiendo de lo macro que sería el mercado. Algunos de los factores que mide este análisis son: (1) potencial de un mercado, (2) situación actual del mercado, (3) indicadores de crecimiento o declive, (4) atractivo, (5) oportunidades de negocio, y (6) qué tan adecuado será incursionar en un mercado, entre otros. La

teoría descrita anteriormente presenta el análisis PESTEL como una herramienta bastante útil para el ejercicio de la planeación estratégica, ya que los factores que tiene en cuenta exponen un escenario muy completo de un mercado específico y las dimensiones que abarca son precisas. Cabe mencionar que el éxito del este matriz está dado por el correcto planteamiento desde el inicio del proceso, en el que se debe tener muy claro el enfoque desde el tema puntual a analizar.

Para concluir, se evidencia que estas dos metodologías, que se encontraron como las más utilizadas en procesos de planeación y que tienen un alto componente diagnóstico dentro del proceso, son complementarias y su adecuado desarrollo es de gran utilidad para cualquier planteamiento estratégico ya que se obtiene como resultado un escenario bastante completo y concluyente que permitirá continuar con un proceso de toma de decisiones o de diseño estratégico que tendrá una base sólida.

2.3. Método Canvas para definir modelos de negocio

Con el fin de sentar las bases conceptuales en torno a este término, se plantea la definición que sintetiza sus principales características y se desglosan los elementos primordiales que debe tener un modelo de negocio con base en la estructura planteada por Osterwalder y Pigneur (2011), ahora conocida como método Canvas.

Tabla 5.

Bloques estratégicos del método Canvas.

Módulo	Descripción
Segmentos de mercado	Define los grupos o públicos a los que se quiere llegar como empresa. Tienen como propósito caracterizar dichos grupos con base en sus necesidades y características en común. Se pueden plantear uno o varios segmentos, se debe decidir a cuáles de ellos dirigirse o no. Algunos tipos de segmento: (1) de masas (2) nicho de mercado. (3) segmentado. (4) diversificado. (5) multilateral.
Propuesta de valor	Describe los productos o servicios partiendo de sus atributos diferenciales, se debe plantear cuáles de ellos generan valor para los segmentos ya definidos. La propuesta de valor soluciona un problema o satisface una necesidad. Pueden ser disruptivas y completamente innovadoras o, conservadoras, partiendo de ofertas ya existentes que integran atributos adicionales.
Canales	Explica cómo la empresa se conecta con sus diferentes segmentos. Los canales se dividen en tres grandes grupos: (1) comunicación, (2) distribución y (3) venta. Se debe encontrar la conjunción acertada de estos tres canales para poder llegar a los grupos ya identificados. Identifica en qué fase del

	proceso de compra interviene el canal y cómo se deberá gestionar de manera correcta.
Relación con clientes	Determina sobre qué bases debe darse el relacionamiento de la empresa con sus segmentos. Puede ser de tipo personal o automatizada y está basada en los siguientes fundamentos: (1) captación, (2) fidelización y (3) estimulación.
Fuentes de ingresos	Se refiere al origen del que se obtendrán las ganancias, desde dónde, cómo y por qué ingresará el dinero. Si se parte de conocer el valor que está dispuesto a pagar cada segmento, se podrá determinar claramente una o varias fuentes de ingreso para cada uno de los segmentos. También se deben tener en cuenta los costos y gastos, y establecer un proceso de fijación de precios.
Recursos clave	Se determinan los activos primordiales para el funcionamiento del negocio. Son esos elementos que permitirán crear y brindar a los segmentos la propuesta de valor, relacionarse con dichos segmentos y generar ingresos. Pueden ser físicos, económicos, intelectuales, y humanos, entre otros.
Actividades clave	Plantea las acciones que debe llevar a cabo una empresa para que el modelo funcione. Igual que el anterior módulo, estas actividades son necesarias para llevar a cabo los módulos desde la propuesta de valor hasta los ingresos.
Asociaciones clave	Enuncia los grupos de proveedores o asociados que contribuyen al éxito del modelo. Pueden ser cuatro diferentes tipos de asociaciones: (1) alianzas estratégicas con otras empresas (competidoras y no competidoras), (2) <i>joint-ventures</i> para creación de nuevos negocios, (3) cliente-proveedor con el fin de asegurar las materias primas y suministro.
Estructura de costos	Determina los principales costos que genera la implementación del negocio. Están relacionados con los módulos desde la propuesta de valor hasta los ingresos y se definen con mayor facilidad partiendo de lo planteado como recursos y actividades clave.

Nota: Elaboración propia, con base en Osterwalder y Pigneur (2011).

Acorde a lo descrito en su guía práctica, Osterwalder y Pigneur (2011) definen un modelo de negocio como el planteamiento encargado de describir las bases sobre las que una organización pretender crear, entregar y captar valor. En otras palabras, el desarrollo de esta estructura tiene como propósito identificar clara y sencillamente lo que vendrían a ser los ejes principales sobre los que deberá moverse la unidad estratégica de negocio a implementar. Ya en términos de la estructura, se definen nueve módulos estratégicos partiendo de las siguientes áreas o componentes básicos de un negocio: clientes, infraestructura, oferta y viabilidad económica. Estos nueve módulos o bloques, que se determinarían como los factores clave de un modelo de negocio, se desglosan en la tabla 5, con sus principales características y respectivo orden.

Esta metodología pone a nuestra disposición una herramienta que facilitará en gran medida el planteamiento estratégico de un nuevo modelo de negocio, ya que agrupa los ejes principales para el correcto desarrollo de la idea y plantea dentro de su desarrollo un orden lógico que permite llegar a un planteamiento mucho más acertado y sólido.

2.4. KPI: concepto e importancia

Los *Key Performance Indicators KPI*, o indicadores clave de desempeño como lo indica su traducción literal, se tratan de una serie de métricas que han sido procesadas estratégicamente para sintetizar los datos obtenidos en relación con la eficacia y rendimiento de determinada acción que se esté llevando a cabo dentro de algún proceso o proyecto específico. En un ámbito organizacional, estos indicadores se plantean con el fin de tener bases sólidas sobre las cuales se puedan tomar decisiones durante cualquier proceso y del mismo modo ir evaluando los resultados obtenidos a raíz de dichas decisiones, en términos del cumplimiento de las metas establecidas (Velimirović et al., 2011; Pan y Wei, 2012).

Tal como lo plantea Amaya (2020), algunas de las claves para plantear los indicadores de manera acertada, parten del amplio conocimiento acerca de la organización o el proceso a evaluar puntualmente. Es de saberse que, gran parte del éxito de cualquier proceso de diagnóstico, seguimiento y evaluación radica en la idoneidad en términos de quien lo lleve a cabo. Es decir, la persona que desarrolle una estructura que pretenda evaluar una actividad específica deberá conocer profundamente dicha actividad, de lo contrario no tendrá el criterio suficiente para plantear un modelo de medición acertado. Desde otra perspectiva, se indica también que es primordial tener una clasificación clara y concisa que ubique cada indicador dentro del área a la que pertenece puntualmente, de manera que este se pueda observar teniendo en cuenta la dimensión en la que se ve involucrado y los factores relacionados en los que incide.

Las principales razones por las que se hace uso de los KPI en alguna estrategia específica están orientadas a las ventajas que ofrece plantear estas métricas y tomar decisiones con base en las mismas. Algunas de las ventajas más notorias son las siguientes: (1) se obtienen datos concluyentes y útiles; (2) permiten medir variables primordiales dentro del proceso; (3) facilitan el análisis de las consecuencias en la implementación de estrategias (más puntualmente en las tareas correspondientes); (4) se pueden generar análisis comparativos en términos de efectividad; y (5) sirven como un marco para llevar a cabo la toma de decisiones de manera oportuna. Cabe resaltar que dentro de los puntos enunciados anteriormente, uno de los que cobra mayor importancia es el

último, llevando el ejercicio a un escenario en el que se esté ejecutando una estrategia o proyecto puntual. La toma de decisiones en tiempo real se entiende como un factor de éxito que no se puede dejar de lado, dado que la medición, análisis, evaluación y corrección que se lleva a cabo sobre la marcha en actividades puntuales, podrá marcar la diferencia en gran medida.

Ahora bien, en la dinámica económica actual es muy común aplicar estos indicadores en el ámbito del *e-commerce* o puntualmente en estrategias de marketing digital. Para este ejercicio específico es importante generar una distinción entre métricas y KPI. Se debe tener en cuenta que las métricas son simplemente datos, que dentro de un entorno digital abundan. La diferencia entre estos dos conceptos radica en la capacidad de procesar dichos números en función de la información que realmente se quiere obtener, desde que se tenga como base un objetivo concreto, estos datos ya podrán ser entendidos como KPI (Rocamora, 2021).

Con el fin de complementar un poco la información acerca del papel que cumplen los KPI dentro de un modelo de *e-commerce*, se exponen a continuación algunos de los más utilizados y algunas de sus características principales.

Tabla 6.

Principales KPI para e-commerce.

Grupo	Indicador	Descripción
Relacionados con la inversión	Costo por lead (CPC)	Determina el valor en dinero que ha representado conseguir un <i>lead</i> .
	Desempeño publicitario	Se refiere al índice de retorno de la inversión en publicidad, porcentaje en relación con las ventas.
Relacionados con el comportamiento del consumidor en la web	Ratio de conversiones	Porcentaje de visitas que termina en ventas. Es más sólido si rastrea desde el inicio de las visitas.
	Tasa de rebote	Señala el abandono en la página de inicio, sin haber generado ninguna acción dentro de la misma
	<i>Ticket</i> promedio	Procesa el total de ventas entre el número de compradores en un lapso determinado.
	Ratio de recurrencia	Porcentaje de visitantes que no son nuevos en la página, puede traducir a un grado de fidelización.
	Abandono de carrito	Señala puntualmente si algo está fallando en el proceso de compra o <i>checkout</i> .

Nota: Elaboración propia, con base en Rocamora (2021).

Los indicadores expuestos anteriormente son solo un pequeño segmento dentro de todos los que se pueden aplicar para un modelo de *e-commerce*. Este primer acercamiento nos da una idea de la verdadera dimensión y trascendencia que tienen las métricas dentro de este ejercicio. Por otro lado, es importante tener en cuenta que, dada la naturaleza de este modelo de negocio, es de resaltar que la obtención de datos en tiempo real es uno de los factores que lo ha llevado a presentar un crecimiento tan notable. Cabe resaltar que la relevancia de los datos obtenidos se da a partir del correcto procesamiento y análisis de estos.

En síntesis y concluyendo con este apartado, es importante anotar que los KPI son una herramienta que resulta de gran importancia para cualquier proceso, planteamiento o estrategia dentro de un entorno organizacional y que, refiriéndonos específicamente al *e-commerce* como actividad económica, el correcto uso de estos indicadores puede ser un factor de éxito si se entienden y plantean teniendo en cuenta la dinámica misma del negocio, y sin dejar de lado la velocidad con la que avanza la economía y la actividad digital, contando con una meta u objetivo estratégico sólido.

3. Metodología

En lo relacionado con el tipo de opción de grado, y de acuerdo con el Reglamento de Opciones de Grado de la Universitaria Agustiniiana (Universitaria Agustiniiana, 2016), este trabajo consiste en un Informe de Pasantía, en el sentido en que se presenta una propuesta para solucionar un problema específico en una organización. En este caso, el informe que se presenta, sintetiza el proceso en el cual se ejecutó un diagnóstico estratégico y una propuesta de modelo de negocio, para la empresa Kodo Trade & Commerce.

Epistemológicamente, este es un trabajo de naturaleza positivista-deductiva, toda vez que los desarrollos planteados como respuesta a los objetivos específicos, fueron sustentados de forma directa, expresa y deductiva, sobre la base de los referentes teóricos, que se detallan en el capítulo segundo de este informe.

Desde la perspectiva temporal, este informe puede considerarse como transversal, ya que se analizan los elementos en cuestión, en el marco de un lapso o corte de tiempo específico de recolección, revisión y análisis de la información. En este sentido, vale aclarar que la pasantía se llevó a cabo durante el primer semestre del 2021, sin embargo, la información recolectada y gran parte del proceso desarrollado, implicó trabajo desde el semestre previo, es decir, durante el segundo semestre del 2020, en el marco de la asignatura "Práctica profesional".

En cuanto a las fuentes, se consultaron tanto secundarias como primarias. Por una parte, las fuentes secundarias las constituyen los diferentes referentes teóricos de los que se hizo mención previamente, y que fungieron como base para el análisis y formulación tanto del diagnóstico estratégico, como del planteamiento estratégico del modelo de negocio objeto de esta pasantía, así como de los KPI. De otro lado, las fuentes primarias fueron constituidas por el conjunto de información recolectada de primera mano en la empresa (principalmente cifras e informes financieros y comerciales; y testimonios de colaboradores de la empresa).

Para la elaboración del marco de referentes teóricos, se consultaron fuentes de diversa naturaleza: libros, artículos científicos y de divulgación, trabajos de grado, publicaciones de agencias especializadas, y noticias, entre otras fuentes. Esta búsqueda se llevó a cabo en plataformas como Google, Google académico y algunas de las bases de datos de la biblioteca de Uniagustiniana, plataformas tales como: Clacso, Pro-Quest, DOAJ, Dialnet, DOTEC, Redalib, Econpapers, Trade Map, y Science Direct.

Al tratarse de un informe de pasantía, en el cual por definición se aborda una organización en específico para plantear una solución a un problema de la misma; los conceptos de población y muestra no tienen aplicabilidad, pues se asume de forma semejante a un estudio de caso.

Ahora bien, en coherencia con los objetivos específicos definidos en la introducción, y que orientaron el desarrollo de este trabajo de pasantía; el desarrollo metodológico se planteó de tal forma que permitiese la ejecución de cada uno de dichos objetivos, tal y como se explica a continuación.

Para la ejecución del primer objetivo específico, se llevó a cabo un proceso de diagnóstico organizacional de la empresa Kodo Trade & Commerce, en torno a los siguientes aspectos: (1) Análisis del macro entorno y factores externos, para el cual se tomó como base la elaboración de un análisis PESTEL como herramienta primaria, con el fin de analizar la situación actual del país en términos de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que puntualmente inciden en el ejercicio de la empresa, en adición a esto, se planteó un análisis primario del mercado, en el que se exponen algunos antecedentes y datos relevantes de la dinámica del mismo. (2) Análisis interno, tomando como base la matriz DOFA desarrollada en este caso con una variable cuantitativa que busca asignarle un valor de importancia e impacto a cada factor, lo que permite procesar los datos y obtener unas posiciones estratégicas según la pre ponderación asignada, posterior a ello, se tomaron los informes de ventas de los últimos 3 años y se analizaron con base en los clientes, la línea de negocio, por meses y sobre el gran total general, esto con el fin de obtener un panorama de los resultados obtenidos en la empresa y su respectiva proyección. (3) Identificación de problemas y oportunidades, para este último paso se llevó a cabo un análisis deductivo que recoge los anteriores apartados y sintetiza los factores clave de cada uno de ellos para obtener las bases preliminares del planteamiento estratégico a proponer.

Tratándose ahora de la segunda gran sección de este informe, en la que se desarrolla el segundo objetivo específico, teniendo como base todos los resultados obtenidos, se diseña y plantea toda la estructura del modelo de negocio con base en el método Canvas que agrupa los factores bajo las categorías de: (1) Segmento de mercado, en el que se detalla el perfil del comprador al que se quiere llegar. (2) Propuesta de valor, esta describe los factores diferenciadores y principales que se plantean como oferta principal y generadora de valor para el segmento ya descrito. (3) Canales, se plantean los principales canales a incursionar, divididos en canales de comunicación, venta y distribución. (4) Relación con los clientes, fija las pautas para el proceso de relacionamiento y

comunicación que se quiere implementar desde la empresa hacia su segmento, se define el tono. (5) Fuentes de ingreso, expone en términos generales, desde qué actividad se generan los ingresos y por qué medio se reciben. (6) Recursos clave, enuncia los activos primordiales para la implementación, tanto tangibles como maquinaria y recursos, como intangibles, refiriéndonos al talento humano o propiedad intelectual. (7) Actividades clave, en este apartado se desglosan las acciones que se entenderían como factores de éxito para la implementación. (8) Socios clave, nombra algunos actores que en términos de relaciones comerciales y asociaciones podrían representar un beneficio. (9) Estructura de costos, expone a detalle la principal inversión que se requerirá para poner en marcha el modelo de negocio.

Finalmente, con el fin de desarrollar el último objetivo específico, se plantearon los KPI estratégicos para llevar a cabo la medición periódica del plan, estos se seleccionan con base en una investigación preliminar que tuvo como resultado la obtención de los indicadores clave, más importantes y decisivos dentro de la rama del *e-commerce*. Estos se plantean basados en una estructura de métricas analizables y procesables que resultan determinantes para cualquier ejercicio de *e-commerce*, se clasifican y exponen según su dimensión, se plantea la operación correspondiente, según aplique y se indica la periodicidad con que deberán ser revisados.

4. Resultados

En este capítulo se presentan los resultados del trabajo de pasantía desarrollado en la firma Kodo Trade & Commerce. Para el efecto, estos resultados se exponen en coherencia con los objetivos específicos planteados.

4.1. Diagnóstico estratégico

Dando solución al primer objetivo específico, se desarrolla un análisis externo, es decir de los factores del entorno que afectan el funcionamiento de la organización, así como un análisis interno, es decir, de las capacidades propias de la empresa. Con estos análisis, se logrará la identificación de problemas, oportunidades, factores clave de éxitos y aspectos críticos.

4.1.1. Análisis externo.

Para el análisis externo, recurriremos al análisis PESTEL en el que se abordan los principales factores de influencia en entorno externo de la empresa, en los ámbitos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, y también se desarrollará un análisis de mercado.

4.1.1.1. Análisis PESTEL. En el análisis PESTEL se abordan los principales factores de influencia en entorno externo de la empresa, en los ámbitos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, que se detallan a continuación.

A. Factores políticos. Dentro de las variables a analizar bajo este modelo se tendrán en cuenta los factores políticos que pueden llegar a tener incidencia en el desarrollo de las actividades económicas de la compañía a estudiar, a continuación, se enuncian algunos.

Según el Ministerio de Comercio y tal como lo muestra en su informe sectorial a cierre del 2019 sobre los resultados de los acuerdos comerciales vigentes en el periodo del 2005 a 2018, se evidencia que la relación entre exportaciones e importaciones durante el lapso mencionado han sido bastante similares, mostrando un pronunciado aumento cuando entró en vigencia el acuerdo del Mercosur (2005-2018). Posterior a ello, con la implementación del acuerdo del triángulo norte se genera un ligero aumento en las exportaciones mientras que la línea de tendencia de las importaciones se separa un poco, con tendencia al crecimiento, pero no en igual medida. Un dato a resaltar es que, sobre este mismo ejercicio, luego de la implementación del acuerdo con los Estados Unidos, la tendencia a la baja de las exportaciones se muestra bastante pronunciada y cae aún más entre el 2013 y el 2015, luego del acuerdo con la Unión Europea. Posterior al 2016, luego de celebrarse el acuerdo con Corea y Costa Rica, las líneas de tendencia de estas dos variables

muestran un alza y se acercan ligeramente, lo que podría indicar que empezarían a balancearse a partir del 2018 (Mincomercio, 2019).

Tal como lo informa el Ministerio de Comercio, Colombia cuenta con dieciséis (16) acuerdos comerciales, incluyendo tratados de libre comercio y acuerdos de alcance parcial de los cuales se mencionarán brevemente las particularidades de los que atañen al estudio de Kodo Trade & Commerce, que son los siguientes:

(1) Estados Unidos: El acuerdo comercial que entró en vigor en el 2012 ha tenido un comportamiento proporcionalmente desfavorable para Colombia en términos de la balanza comercial, como se evidencia en el informe en cuestión. Los datos muestran un déficit para Colombia, las variables se han comportado de manera fluctuante en el periodo 2014-2018. En términos generales, la balanza comercial ha mostrado resultados negativos en el lapso mencionado, destacando los años 2016 y 2017 en los que la diferencia entre exportaciones e importaciones no fue tan pronunciada. Sin embargo, un dato a tener en cuenta es que las exportaciones colombianas durante el 2018 a Estados Unidos representaron un 28% del total exportado por el país. Esto representa una participación significativa en este sector y muestra un potencial atractivo en este mercado para Kodo Trade & Commerce, en lo relacionado con su línea de negocio de comercio internacional.

(2) Alianza Pacífico: Este acuerdo integra a Colombia, México, Chile y Perú con Asia Pacífico, región que comprende países como China, Japón, Australia y Hong Kong, entre otros. Los datos contenidos en el informe muestran que el comportamiento del comercio de Colombia con la Alianza del Pacífico desde el año 2012 y hasta el 2018, en términos de la balanza comercial, ha presentado valores deficitarios bastante significativos, especialmente en el año 2014. Sin embargo, del 2016 en adelante esta tendencia se ha reducido y muestra un comportamiento un poco más favorable, lo que indica que los resultados podrían llegar a ser más parejos a partir del 2018. Este acuerdo guarda una directa relación con la actividad económica de la compañía Kodo Trade & Commerce, dado que el *core* o actividad principal de negocio está orientada a la importación y comercialización de material promocional y el principal país proveedor de este material es China.

(3) MERCOSUR: El acuerdo de complementación económica suscrito en 2017, acoge las preferencias comerciales con Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. El comportamiento del comercio de Colombia con los países pertenecientes a MERCOSUR refleja que las exportaciones han sido considerablemente bajas comparadas con las importaciones en el periodo 2012-2018. En

el lapso 2015-2017 la balanza se normalizó ligeramente, sin embargo, ha tenido resultados negativos en líneas generales. Este acuerdo comercial en particular beneficia las actividades de Kodo Trade & Commerce en su intención de brindar a sus clientes un servicio integral desde la conceptualización de los productos hasta la distribución y entrega del material en cualquier país del continente americano. Esto es ideal debido a la cartera de clientes multinacionales con los que cuenta la compañía actualmente.

Cabe resaltar que los acuerdo mencionados y descritos anteriormente, de entre todos los que están actualmente vigentes en el país, son los que tienen directa relación con el ejercicio comercial de la compañía Kodo Trade & Commerce y, en términos generales, más allá de los resultados que cada uno haya tenido con base la balanza comercial, representan un beneficio y/o oportunidad para la empresa, ya que parten de relaciones multilaterales con los países en los que principalmente se llevan a cabo ciertas acciones comerciales que hacen parte de la principal línea de negocio de la compañía y habrán sido de ayuda en la consolidación y fortalecimiento de esta rama durante los años anteriores. Este factor no se puede dejar de lado en el análisis del entorno en el que la compañía se desenvuelve y representa una variable ciertamente positiva y/o favorable.

B. Factores económicos. El análisis de estos factores resulta de vital importancia para cualquier compañía, es un apoyo importante para determinar la posición en la que esta puede llegar a ubicarse dentro del macroentorno al que pertenece, conociendo así la situación económica actual del país o región en la que se desempeña. Para este fin se tendrán en cuenta variables económicas como el PIB y el IPC, así mismo se determinará la participación del sector económico al que Kodo Trade & Commerce pertenece bajo el mismo concepto.

Como punto de partida y en aras de sentar las bases del estado actual de la economía colombiana, se analizará a continuación el comportamiento del indicador conocido como Producto Interno Bruto PIB, con base en los datos contenidos en la siguiente gráfica.

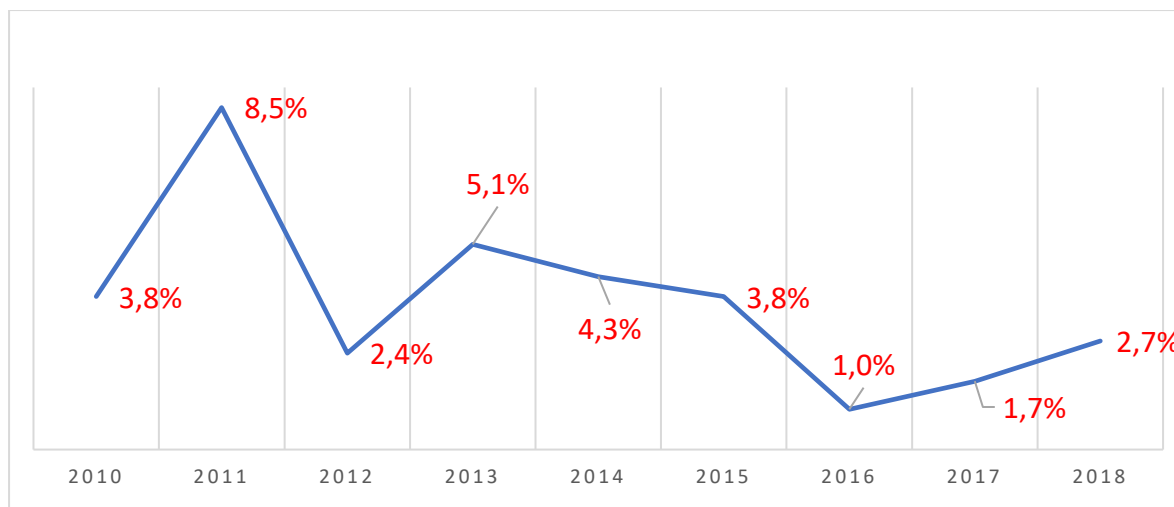


Figura 8. Índice de variación del PIB 2010-2018. Elaboración propia con base en datos de DANE (2021).

En la anterior gráfica se presentan los datos de variación porcentual del PIB entre el año 2010 al 2018, con base en los resultados obtenidos en el tercer trimestre de cada año. Estos valores muestran un comportamiento fluctuante que ha presentado una tendencia un poco alarmante en los últimos 3 años registrados, resaltando el año 2016 que es particularmente bajo con un 1% de crecimiento, posterior a este año la variable ha mostrado un comportamiento que tiende a la recuperación. Sin embargo, las cifras no son lo suficientemente favorables para un crecimiento sustancial. Esto indica que la economía nacional no se ha visto en un escenario favorable, en líneas generales y en términos de crecimiento económico, factor que atañe a todos los actores de esta dinámica.

Teniendo en cuenta lo anterior, se observará a detalle la participación sectorial para este indicador en el último año relacionado (2018), dichos datos se encuentran contenidos en la siguiente gráfica.

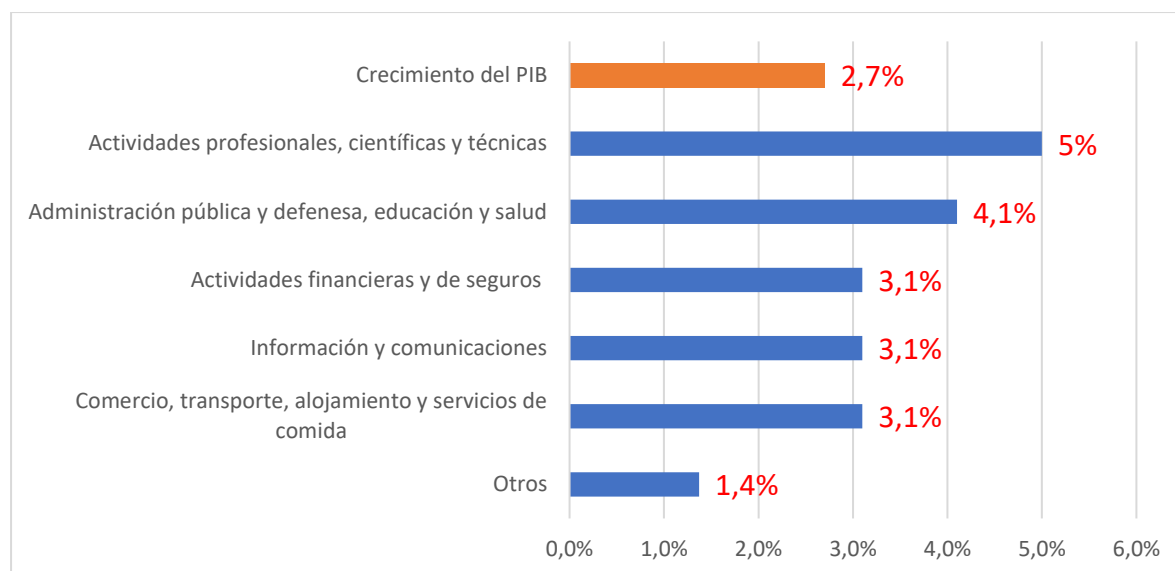


Figura 9. Participación sectorial en el crecimiento de la economía 2018. Elaboración propia con base en datos de DANE (2021).

Con base en la anterior gráfica, se puede afirmar que la compañía Kodo Trade & Commerce puede llegar a ubicarse en el primer y tercer sector con mayor relevancia en relación con el PIB, empezando por las actividades profesionales que representaron un 5% y pasando por la principal actividad económica, el comercio, que se encuentra en el grupo que cuenta con el 3,1% de participación. Esto supone un panorama favorable para la industria a la que pertenece la compañía y sus diversas líneas de negocio.

La siguiente variable a tener en cuenta es el Índice de Precios al Consumidor IPC, que nos permitirá esclarecer el panorama económico en cuanto a la variación en los precios establecidos en el comercio al por menor. Esto nos lleva a un acercamiento al índice de poder adquisitivo, factor primordial para el conocimiento de la situación económica actual del macroentorno. Para Colombia se presentaron los datos del periodo 2017-2018, tal como se exponen en la siguiente gráfica.

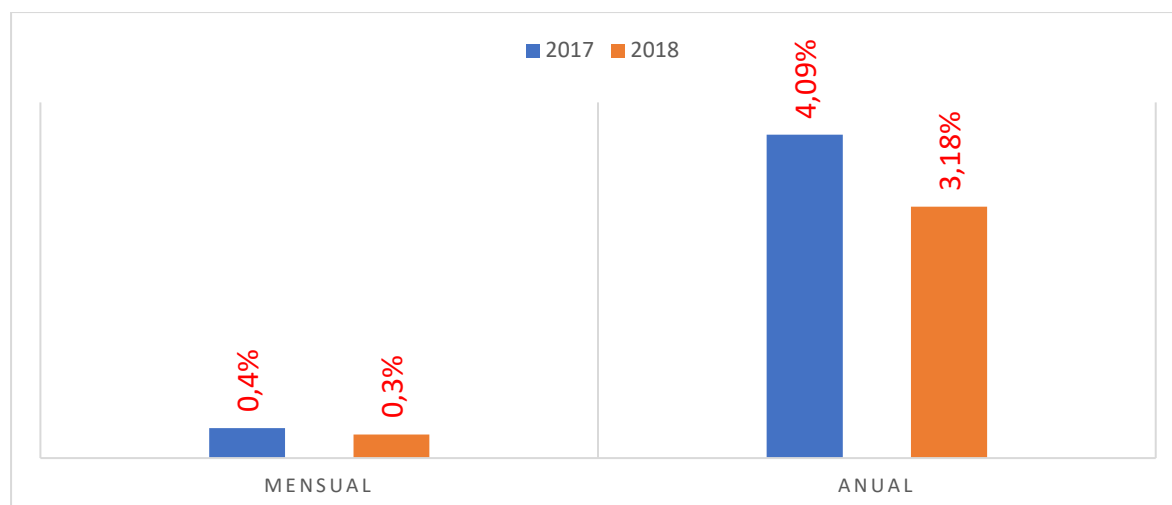


Figura 10. Variación del Índice de Precios al Consumidor 2017-2018. Elaboración propia con base en datos de DANE (2021).

Se puede observar en la gráfica, que el IPC tuvo una variación porcentual que presentó una disminución de 0,91% en el año 2018, con relación al periodo inmediatamente anterior. Esto indica que los precios tendieron a la baja en dicho año, y consecuentemente, que la población tuvo un mayor poder adquisitivo, lo que pudo llegar a incentivar el consumo y así mismo generar un crecimiento proporcional en la economía.

Para el ejercicio de Kodo Trade & Commerce es primordial tener en cuenta este indicador ya que, dentro de la dinámica de la compañía, el crecimiento de las ventas de los clientes suele generar un aumento en la inversión destinada al ejercicio de sus actividades de marketing y ventas, sector en el que la compañía enfoca su principal y más robusta oferta. Así las cosas, una disminución en el IPC que resulta en el aumento del poder adquisitivo, tendrá como consecuencia el crecimiento en ventas de los clientes y, por lo tanto, un ideal crecimiento en ventas de Kodo Trade & Commerce como proveedor del material que requerirán. Cabe aclarar que la mayoría de los clientes de la compañía, son grandes marcas que tienen presencia y participación en Colombia.

Sin restar importancia a los factores anteriormente mencionados, se debe tener en cuenta la situación extraordinaria en la que el entorno global se encuentra actualmente y que indiscutiblemente tendrá efectos mayormente negativos en la economía y por lo tanto en sus actores menos fuertes. En el caso puntual de Kodo Trade & Commerce, que, aunque no se considera una compañía emergente, tampoco cuenta con el capital y respaldo con el que las grandes empresas pueden mitigar estos impactos. Considerándose una mediana empresa, Kodo Trade & Commerce se verá frente a un escenario mayormente decreciente en un corto y mediano plazo.

Respecto a lo anterior, el Grupo Bancolombia (2020a) muestra un panorama económico en el que se encuentran diversas interrupciones en el anteriormente mencionado indicador, que en condiciones normales y para que la dinámica no se vea afectada el dinero debería fluir, a través de transacciones, por parte de todos los actores de la economía. Para entender un poco mejor la teoría descrita se enunciará un escenario llevado al microentorno y bajo el cual se podrán observar las consecuencias de las actuales condiciones dadas por la contingencia que surge a raíz de la pandemia Covid-19.

Refiriéndose al escenario local, el comportamiento de la economía funciona de la siguiente manera: el dinero suele fluir de los hogares hacia las empresas, bajo una acción sencilla de compra de bienes o servicios y de manera contraria desde las empresas hacia los hogares mediante la remuneración por las labores de sus empleados (salarios). Ahora bien, si observamos los datos contenidos en el informe, en esta dinámica básica se encuentran tres diferentes puntos del proceso en los que hay un factor que interrumpe el flujo circular. Estos se comportan de la siguiente manera en el marco de la actual pandemia: debido a las medidas tomadas para la mitigación del contagio, como los cierres de tiendas y restricciones en el sector comercial, el dinero que fluía de los hogares hacia las empresas se ve interrumpido, esto tendría como consecuencia las quiebras y/o fuertes impactos en los ingresos de dichas empresas, lo que lleva a despidos laborales, estos dos puntos generan una interrupción en el flujo del dinero mediante el pago de salarios y como resultado de ello, dichos ingresos no llegarán a los hogares, generando así un ciclo que afecta a ambos actores.

Lo anteriormente descrito aplica únicamente para el escenario de la microeconomía y enuncia estrictamente el comportamiento a escala nacional. Esto no quiere decir que la dinámica global no se haya visto afectada, por el contrario, el impacto se ve también en proporciones similares. Sin entrar mucho en el detalle, se evidencia que algunos de los puntos de interrupción del flujo circular van desde las interrupciones en la cadena de suministro, pasando por inminentes choques de demanda internacional y hasta la reducción de la liquidez en el sector financiero. Estos factores afectan las variables de importación, exportación e inversión, lo que, en líneas generales, describe un ambiente económico desfavorable por muchos aspectos y para la gran mayoría de sus actores.

Las economías emergentes sentirán en mayor medida estas afecciones. Para el caso de Colombia, se prevén los siguientes supuestos económicos: Incremento de los índices de desempleo cerca al 20%; contracción en general del consumo, caída del PIB entre el 5% y 6%; sectores afectados: comercio, restaurantes, hoteles, transporte, servicios profesionales y entretenimiento; se

prevé una caída de entre el 25% y el 36% en importaciones en lo que resta del año; devaluación nominal entre el 19% y 23% en relación con la tasa de cambio.

Dentro de diversos planteamientos expuestos por el Grupo Bancolombia (2020a) en el informe, los anteriores son los más relevantes para el presente análisis y son los que se deben tener en cuenta puntualmente en relación con las principales actividades económicas de la empresa Kodo Trade & Commerce.

Ahora bien, refiriéndose al entorno del comercio electrónico, mercado emergente en el cual la compañía Kodo Trade & Commerce podrá incursionar, se destacan las siguientes cifras que sustentan el potencial de este sector para el crecimiento y recuperación de la economía a escala nacional. Según la revista Semana, con datos recolectados por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico CCCE, a cierre del año 2020, el *e-commerce* representó un 8,5% del PIB nacional, teniendo en cuenta el impulso que este sector obtuvo debido a las medidas de contingencia derivadas de la actual pandemia Covid-19, durante el año inmediatamente anterior se obtuvo un crecimiento de 11 puntos porcentuales y para el 2021 se prevé una cifra cercana al 16%; entre otros factores, Colombia se ha mostrado como uno de los mercados más importantes en Latinoamérica para el sector del *e-commerce*, se ha obtenido un crecimiento promedio de 18% que está un punto porcentual por encima de la cifra que obtuvo la región y es cercano al 20% de crecimiento que presenta el sector a escala mundial (Comercio electrónico aumentó en Colombia durante la pandemia y crecería 16% este año, 2021).

Aunque en términos generales, el *e-commerce* se ha visto beneficiado en el país, dadas las medidas de contingencia impuestas el año anterior, estas mismas también son la razón de algunas anomalías o comportamientos atípicos en las cifras obtenidas. Según la CCCE en su informe acerca del comportamiento del sector para el año 2020 y su previsión para el año siguiente, se argumenta que, por ejemplo, en términos de *ticket* promedio, esta variable tuvo un ligero decrecimiento que obedece estrictamente al tipo de producto que ha empezado a comprarse por este medio, al incluir los alimentos como una de las categorías con mayor participación, lo cual sumado a la contracción del sector turismo, refleja como consecuencia un valor promedio por compra notablemente menor. Esta variable se ubicaba cerca de los \$200.000 para enero del 2019 y a cierre del mes de agosto del 2020 este se redujo a la mitad. Entre otros factores, se presentaron también unas caídas notables en ventas en ciertos meses en los que las medidas de cuarentena y cierres del comercio se flexibilizaron (CCCE, 2021).

Con el análisis llevado a cabo hasta este punto, en términos económicos, se puede concluir que la compañía Kodo Trade & Commerce se ve envuelta en varios escenarios que han mostrado resultados negativos, teniendo en cuenta que participa tanto en la economía local a través de la comercialización nacional a las grandes marcas que tienen presencia en Colombia, como a la dinámica global mediante las acciones de importación que lleva a cabo como parte de su ejercicio.

C. Factores sociales. No hay que dejar de lado los indicadores demográficos, estos nos permitirán generar un análisis en factores primordiales para el ejercicio de cualquier compañía, como los son la cantidad de habitantes, la concentración poblacional de dichos habitantes, distribución porcentual de los empleos por sectores económicos, entre otros.

A continuación, se presenta una gráfica que muestra la proyección poblacional ejecutada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en la que se expone la información relacionada con la cantidad de habitantes.

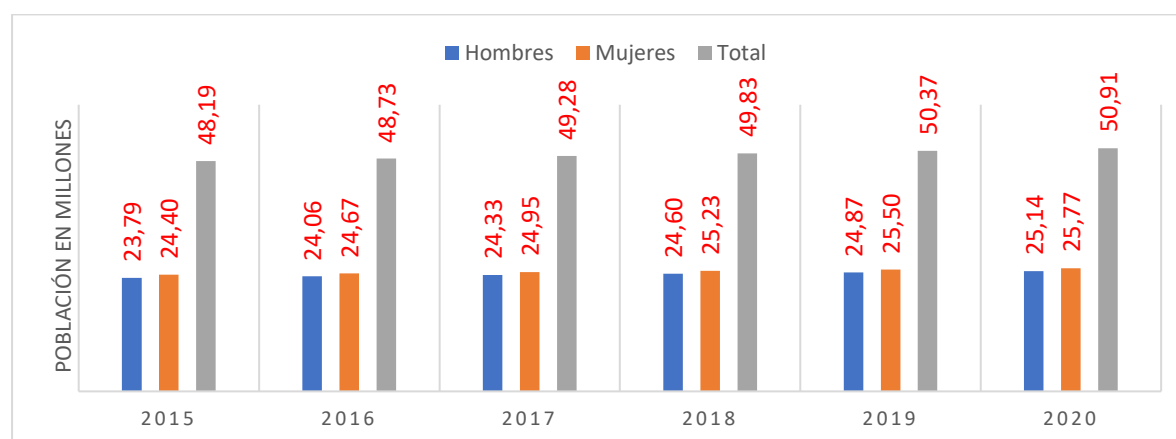


Figura 11. Proyección poblacional 2015-2020. Elaboración propia con base en datos de DANE (2021).

Los datos anteriores muestran un comportamiento bastante uniforme en los últimos 5 años, en los que se observa una ligera diferencia que muestra una tendencia a que la población femenina tiene una mayor participación sobre el total, esto con base en la información recolectada en el lapso 2015-2019, sumado a la proyección para el año inmediatamente anterior. La proyección poblacional para el año inmediatamente anterior (2020) muestra una cantidad de 50.911.747 habitantes, conformados por un 50,6% de mujeres y un 49,4% de hombres, esto muestra una suficiente población, factor que cobrará importancia en diversas dinámicas sociales que atañen a la actividad económica y comercial de la empresa.

Por otra parte, se deberá tener en cuenta también la variable de concentración de dicha población en las regiones del país, tal como el siguiente gráfico expone.

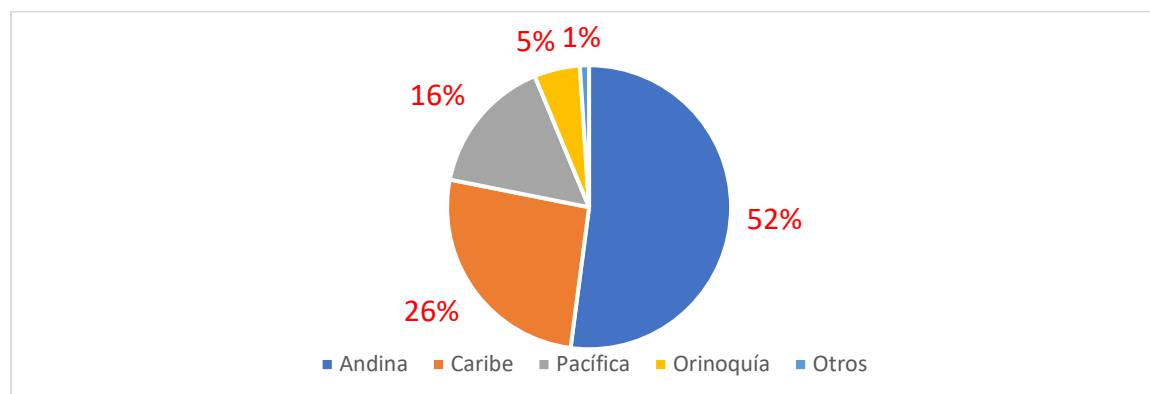


Figura 12. Concentración de la población por regiones. Elaboración propia con base en datos de DANE (2021).

Se puede observar que el mayor porcentaje de la población del país está ubicado en la región Andina, lo que contempla principalmente la ciudad de Bogotá y su área metropolitana. Esto muestra que, en la dinámica de la industria, este indicador puede jugar a favor de las empresas ubicadas en esta ciudad y sus cercanías, por lo cual Kodo Trade & Commerce podrá encontrar un beneficio en su actual ubicación geográfica.

Para complementar el análisis social se tendrá en cuenta el indicador de empleos distribuidos en los diversos sectores económicos, lo que nos permitirá tener un claro panorama del potencial del sector en el que la compañía se desempeña.

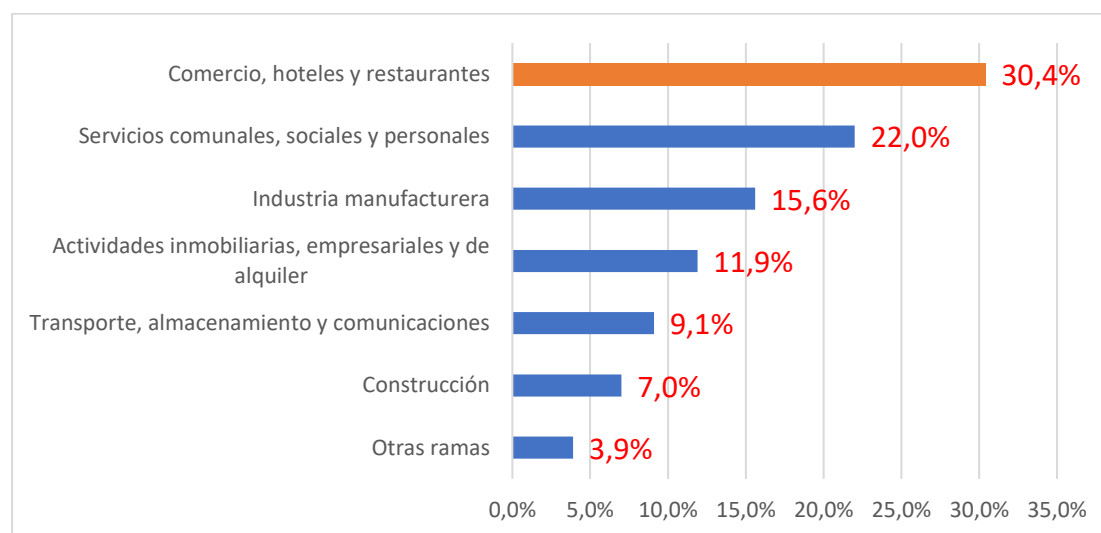


Figura 13. Participación en el mercado laboral por sectores económicos. Elaboración propia con base en datos de DANE (2021).

Como la anterior gráfica expone, el principal sector al que pertenece Kodo Trade & Commerce tiene un índice de participación en el mercado laboral bastante importante, presentando un valor porcentual de 30,4, lo que lo ubica en el principal grupo de actividades económicas generadoras de empleo. Esto supone un potencial de crecimiento significativo para Kodo Trade & Commerce dentro del desarrollo de sus actividades.

D. Factores tecnológicos. En lo que respecta a los factores tecnológicos que cobran incidencia en el ejercicio de Kodo Trade & Commerce, en Colombia se establece la regulación de dichos factores por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). Esta entidad es la encargada de promover los planes, programas, proyectos y políticas concernientes a este sector. Uno de los principales propósitos de esta entidad es incrementar el índice de acceso de todos los habitantes del territorio nacional a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), así como, sus beneficios.

El papel de esta entidad como gestor dentro del país resulta clave para el desarrollo de muchas compañías, en específico, refiriéndonos a Kodo Trade & Commerce, las TIC suponen una herramienta primordial para el desarrollo de sus actividades económicas, como también el acceso a estas tecnologías con el que cuente la población. Este indicador sustenta su razón de ser en la importancia que cobra la innovación y constante mejora de la oferta. Disponer de estas facilidades tendrá como consecuencia el alcance de una posición de ventaja en relación con sus competidores.

En términos de nuevas tecnologías y procesos concernientes al sector en que la compañía se desempeña, se mencionarán algunos que cuentan con un alto grado de relevancia, con el fin de analizar el impacto que puede llegar a tener en el ejercicio. (1) Complementos de e-mail marketing: la mejora constante de estas herramientas nos deja en una posición ideal en cuanto a la disposición de estas para nuestro beneficio; el canal de correo electrónico es ideal para llevar a cabo campañas de gran alcance dado su índice de efectividad. (2) Publicidad y ventas en redes sociales: el nuevo término de *social-commerce* ha cobrado especial importancia en la dinámica del comercio y la comunicación, este es uno de los mercados que ha mostrado unos altos índices de crecimiento en los últimos años, por lo tanto, representa una oportunidad importante para el desarrollo de estrategias multicanal que permitan fortalecer los índices de ventas y alcance de la comunicación.

Las anteriores herramientas resultan de gran utilidad en el ejercicio de Kodo Trade & Commerce, debido a su alta posibilidad de adaptación con fines comerciales y de marketing, entendiendo que el manejo y disponibilidad de la información, gracias al uso que se le ha dado al

internet, tiende cada vez más a la inmediatez. Es importante que las compañías cuenten con herramientas que los lleven hacia esa tendencia y optimicen así mismo sus acciones de marketing y ventas.

Adicionalmente, y en aras de llevar este ejercicio al contexto real, no se pueden dejar de lado las actuales condiciones debido a la contingencia de salud pública dada a escala global que en términos sociales y económicos han llevado a grandes cambios. Estos se han dado teniendo como gran aliado las nuevas tecnologías y su aplicación en diversos sectores. Para Colombia, la adopción de la era digital se ha dado de manera paulatina en los últimos años, sin embargo, cabe resaltar que para el 2020, se generó una transformación digital que ha sido calificada como acelerada, dado el corto lapso en que esta se generó. Para los periodos anteriores a la actual pandemia Covid-19, en Colombia la cantidad de consumidores que hacían uso de las tecnologías para sus compras y transacciones no era tan importante y como resultado de la misma, este número ha incrementado considerablemente, sin embargo, para muchas de las compañías nacionales, esta revolución tecnológica las ha tomado por sorpresa, razón por la cual, la adopción de nuevos canales y herramientas no ha sido tan eficiente. Aún se debe potenciar el conocimiento, esfuerzos e inversión en estos medios, integrando todos los complementos adecuados y necesarios para el ejercicio puntual, con el fin de fortalecer el sistema de compras por medios digitales (Picón, 2020).

Como complemento a los procesos mencionados anteriormente, en la actualidad se cuenta con unas herramientas específicas para cada uno de los campos indicados. Dentro de estas, las más sobresalientes en el entorno al que se dirigirá la compañía, son (1) Analíticas en tiempo real, (2) Mobile, herramienta de comunicación de mayor inmediatez y constancia, y (3) Complementos de remarketing. Estas herramientas son factores que no pueden faltar dentro de una estrategia 360 de marketing y ventas, son el apoyo esencial que se necesita para el procesamiento de datos y ajuste de configuraciones en tiempo real y continuo, la entrega del mensaje de manera constante al potencial consumidor de los productos o servicios de la compañía. Finalmente, el uso de las herramientas *mobile* que permitiría a cualquier compañía estar cada vez más cerca de su público y aumentar así la efectividad de su comunicación.

E. Factores ecológicos. Uno de los factores más importantes en las empresas es la sostenibilidad, que ha dejado de ser una tendencia y se ha convertido en un aspecto clave para el desarrollo económico. En esta sección se abordarán factores ambientales que tienen lugar en el entorno nacional. En Colombia, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible es el ente

responsable de la gestión ambiental y de los recursos naturales, tiene como función orientar y regular el ordenamiento ambiental del territorio y establecer parámetros y direccionamientos a los que se sujetarán aspectos como la conservación, el ordenamiento, la protección, el manejo, uso y aprovechamiento responsable y sostenible del ambiente y los recursos naturales del país, esto con el fin de asegurar el desarrollo sostenible de todos los sectores (Minambiente, 2021).

Los problemas ambientales que hoy enfrenta todo el planeta siguen creciendo de manera preocupante, el consumo basado en modelos de producción y comercialización insostenible cada día pone en peligro la base de los recursos naturales. Frente a esto, en el 2018, Colombia planteó las metas para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible- ODS, con el propósito de mejorar indicadores como: cambio climático, salud, trabajo, infraestructura, educación, igualdad de género, e infraestructura, entre otros (DNP, 2018).

Echeverry (2017) cita un informe del portal Triple Pundit, que enuncia siete tendencias de sostenibilidad para las empresas: (1) Adquirir insumos fiables: proveedores que cuenten con productos y/o servicios sostenibles; (2) ahorrar agua: proteger y conservar las fuentes hídricas; (3) establecer prioridades con base en los ODS; (4) integrar en su operación el uso de energías limpias; (5) transparencia frente al cambio climático; (6) tener como prioridad los derechos humanos, tal como dictan los Principios Rectores de la ONU; y (7) hacer partícipes a sus directivos en las políticas de Responsabilidad Social Empresarial RSE, ya que estos son responsables y cuentan con autoridad para la búsqueda de soluciones frente a los riesgos que se dan en términos de sostenibilidad.

Según Ortega (2021) de la revista Pymes, uno de los factores de importancia que aporta al éxito organizacional, es la responsabilidad de las empresas para con el medio ambiente y la sociedad. Afirma que, para el caso de las pequeñas y medianas empresas, aquellas que tienen una mentalidad de ser rentables desde la perspectiva financiera, pero que también quieren causar un impacto positivo en su entorno, logran reflejar una tendencia a un crecimiento más rápido, seguro y sostenido.

El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, plantea cómo los negocios verdes pueden impulsar el desarrollo del país, definiendo tres tipos en los que se pueden clasificar estos negocios, son los siguientes: Productos o servicios provenientes de los recursos naturales, estos pueden ser los negocios para la restauración, el biocomercio o los agrosistemas sostenibles. Algunos como la valorización y aprovechamiento de residuos, construcción y otros servicios sostenibles, fuentes

alternativas de energía, a estos los denominó ecoproductos industriales. Por último, el mercado de carbono, ya sea regulado o voluntario (Minciencias, 2017).

De otro lado, y considerando ahora como alternativa el *e-commerce* en paralelo a la industria en la que participa la compañía, se resalta que el ejercicio de las ventas y transacciones por medios digitales representan un impacto positivo para el medio ambiente. Con base en datos expuestos por el Green Design Institute, un modelo basado en *e-commerce* reduce el consumo de energía y emisiones de Co2 en un 30% en comparación con el sector tradicional del *retail*; entre otros factores, netamente dado por la naturaleza del *e-commerce* expresado especialmente en la venta de intangibles como servicios de *streaming*, contenido del tipo educativo, entretenimiento o simplemente información. También vale mencionar que el proceso que transforma un producto físico en datos digitales repercute en un ahorro de recursos y materias primas, por otro lado, la integración de empaques y materiales de embalaje biodegradables y eco amigables es una tendencia que han implementado una gran proporción de empresas que hacen sus ventas por medio del canal digital, esto representa un *plus* para el cuidado del medio ambiente (Rivera, 2016).

Para concluir con este apartado, entre otros aspectos, se enuncian ahora las principales ventajas de los negocios verdes. Una de las principales es la mejora en la competitividad, la marca y su posición en el mercado; la pertenencia a un mercado especializado ayuda a la estrategia comercial; el menor uso energía, materiales y la reducción de residuos hace que los procesos sean más eficientes; y gozan de un particular atractivo para los inversionistas, en especial los que cuentan con consciencia ambiental, lo que facilita mayor conocimiento del producto o servicio.

F. Factores legales. En Colombia hay un grueso cuerpo de normatividad en diversos ámbitos relacionados con la actividad empresarial y comercial. Para el caso de Kodo Trade & Commerce puede citarse el caso de la licencia, que es el contrato con el que se otorga el permiso para reproducir o manufacturar una propiedad intelectual. Consiste en un proceso mediante el cual los propietarios de una marca venden derechos de uso a los licenciarios, quienes desean incorporar en su producto o servicio a un personaje o sello de marca (Santín, 2013).

Para Kodo Trade & Commerce estas licencias son importantes ya que están entre las líneas de negocios que posee la empresa. Vincular marcas o propiedades reconocidas es una estrategia de mercado que implica responsabilidad en la gestión comercial bajo un contrato de licenciamiento. En este sentido, la firma Cárdenas Vega señala que el artículo 162 de la Decisión 486 de la Comunidad Andina de Naciones establece que deberá registrarse ante la Superindustria y Comercio

toda licencia de uso de la marca, y que la falta de este registro ocasionará que la licencia no surta efectos frente a terceros (Cárdenas Vega Asesores, 2021). Además, es importante tener en cuenta las leyes de contratación laboral, vigiladas por el Ministerio de Trabajo.

Según Invest in Bogotá (2021), en Colombia, el Régimen de propiedad intelectual se divide en dos grandes ramas, la propiedad industrial y los derechos de autor. La propiedad intelectual implica la protección legal sobre toda creación producto del ingenio y talento humano, dentro del ámbito industrial, literario, comercial, científico o artístico. La protección que la ley colombiana otorga al derecho de autor un efecto sobre todos los medios que se usen para transmitir ideas, no necesita ningún registro y perdura durante toda la vida del autor y luego por 80 años después de su muerte, después de este lapso pasará a ser de dominio público. Ante la dirección nacional el registro de la obra del derecho de autor tiene como fin únicamente brindar mayor seguridad a los titulares del derecho (Red de Investigación Educativa, 2021). De otro lado, la normatividad que rigen el comercio se encuentra en la página del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el código de comercio y La Superintendencia de Industria y Comercio.

Por iniciativa de la Unión Colombiana de Empresas Publicitarias UCEP, y con la participación de la Asociación Nacional de Anunciantes de Colombia ANDA, para facilitar el acceso de sus asociados al universo normativo que regula la publicidad en Colombia, han elaborado un compendio que se constituye en una herramienta útil y de fácil consulta para la identificación de las normas relacionadas con los diferentes anuncios publicitarios. Para tener acceso a este compendio es necesario ser usuario registrado (ANDA, 2021).

En lo relacionado con la normatividad para los importadores, esta es bastante extensa. El ente PROCOLOMBIA, encargado de la promoción de las exportaciones de nuestro país, se rige de acuerdo a las normas nacionales e internacionales vigentes, en su portal web también se encuentran las normas con las que se constituyeron el Banco de Comercio Exterior (Bancoldex), y la Sociedad Fiduciaria de Comercio Exterior (Fiducoldex). Finalmente, se encuentra la ley 905 del 2004, denominada Ley de promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa y la reglamentación de la clasificación de las pymes en el Decreto 957 del 2019.

Ahora bien, llevando el análisis hacia la regulación del *e-commerce* como sector económico que ha mostrado una participación significativa en el país en el último año, se encuentra lo siguiente en términos normativos. El *e-commerce* se rige bajo la ley 527 de 1999 en la que resaltan factores como la libertad de empresa, la protección y adecuado manejo de los datos que se proveen para

llevar a cabo un proceso de compra, esto enmarcado en las políticas de privacidad como base. Por otro lado, se determina también que todas las empresas que desarrollen su actividad económica por medios electrónicos deberán suministrar a la DIAN la información correspondiente a las transacciones que se efectúen en su sitio web, así como inscribirse también en el Registro Mercantil. Es importante resaltar, que las ventas por internet no están exentas del cumplimiento de toda la normativa contenida en la ley 1480 de 2011 o estatuto del consumidor (Rojas, 2020).

En medio de las condiciones dadas por las medidas de contención de la pandemia Covid-19, según lo dicta el decreto 457 del 2020 que hace alusión a las acciones impartidas para esta contingencia puntualmente, se hace referencia al artículo 3 en el que se exponen ciertas determinaciones que benefician las actividades de comercio electrónico en el marco de la contingencia. Para empezar, no se impone ningún tipo de restricción a las entregas de productos vendidos por medio de plataformas de *e-commerce* así como se permite también el correcto funcionamiento de los centros de distribución y bodegas; se permite la libre circulación del personal necesario para las actividades relacionadas con el *e-commerce*. (MinTIC, 2020). Finalmente, aún cuando las condiciones de salud pública se vean envueltas en una mejor situación, estas condiciones nos indican que en medio de una situación que puede resultar crítica y representar un importante obstáculo para otros sectores económicos, el *e-commerce* presenta ventajas importantes en medio de este escenario, factor primordial a considerar.

4.1.1.2. Análisis del mercado. La estructura del mercado y su tamaño es clave para comprender el potencial de un negocio en un momento determinado. En el sector específico de “comercialización de material promocional” sobresale lo complicado de encontrar datos e información relevante. Sería muy importante para este análisis conocer el total de las empresas que son competencia directa e indirecta y su volumen de facturación, para estimar la oferta de este mercado, pero las actividades referentes a este sector no poseen una clasificación específica, además existe una alta informalidad y poca información pública.

La revista Adlatina basada en datos de proyección de inversión publicitaria para el segundo semestre del 2020 de Magna, la unidad centralizada del grupo IPG Mediabrand, prevé un decrecimiento del 7% en las ventas de la industria publicitaria, pero con una proyección positiva para el 2021. Indica también que el mercado colombiano se ubica como cuarto en la región, según su tamaño, por debajo de Brasil, México y Argentina. Sin embargo, en términos de economía esta ha mostrado resultados estables en los últimos años, su PIB real creció un 3,4% en 2019 en relación

con el promedio latinoamericano, que es de 0,4%. Por otro lado, el país bajo ningún aspecto es inmune a los efectos del coronavirus, contexto en el que se prevé que el PIB real se haya contraído un 2,4% en 2020. Ahora bien, el estudio contempla una proyección positiva para 2021, en el que se podrá ver un repunte del 6,9% estimado, dado principalmente por el crecimiento en canales digitales, debido a la alta penetración en el mercado. El gasto en medios lineales probablemente se haya contraído aproximadamente un 12% en el 2020 (Adlatina Magazine, 2020).

Una manera de determinar el tamaño del mercado es calcular el tamaño de la población disponible a invertir en publicidad y así, de forma directa en artículos promocionales. Si se toma el número de empresas existentes en Bogotá se podría dimensionar el tamaño potencial del mercado. Bogotá y la región cuentan con 788.675 empresas y establecimientos de comercio a noviembre del 2019, según boletín de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB, 2019). El número de establecimientos comerciales y empresas activas llegó a 788.675 a cierre de noviembre del 2019, de estas el 91,4% son microempresas, el 6,1% son pequeñas, el 1,8% son medianas y el 0,66% son grandes. Entre otros aspectos, las cinco localidades que albergan más empresas en la ciudad son: Suba con 82.107, Kennedy con 68.389, Engativá con 63.599, Usaquén y Chapinero. Se observa una mayor concentración en sectores como el comercio; manufactura; reparación de automóviles y motocicletas; alojamiento y servicios de comida; actividades artísticas, entretenimiento; y actividades profesionales; entre otras.

De otro lado, Arenas (2018) agrega que, en un contexto de fuerte influencia digital en aspectos de mercadeo y publicidad, ciertas estrategias de divulgación y posicionamiento pueden perder vigencia, mientras que otras logran mantenerse. Este es el caso de los artículos promocionales, que han sabido permanecer, gracias a su característica como elemento de recordación de las marcas. En este sentido, los artículos publicitarios son usados por grandes y pequeñas empresas dentro de sus estrategias de marketing y ventas buscando el incentivo del cliente, y creando vínculos de comunicación, posicionamiento y recordación de marca; los artículos promocionales que cumplan con criterios de calidad y utilidad para el cliente facilitarán su aceptación y consecuente fortalecimiento del vínculo entre el cliente y la marca.

Según la firma Prototipo, especializada en este sector, en el uso de artículos publicitarios ha sido evidente la tendencia hacia la tecnología. Es importante que estos artículos innoven y vayan al pie de los cambios mundiales. Algunas tendencias que han tomado fuerza en el mercado son las siguientes: (1) El poder de compra se mueve con frecuencia, se buscan productos innovadores,

útiles y únicos. (2) El valor agregado será el factor determinante para cumplir el objetivo: quienes reciben el producto lo conservarán siempre que este agregue valor a sus actividades, se destaca por ejemplo la actividad deportiva. (3) Han tomado fuerza los productos para el bienestar, llevar un estilo de vida saludable hace parte de las dinámicas sociales actuales, de manera que a los colaboradores, clientes y proveedores les agrada que las empresas se muestren interesadas en su bienestar. (4) La calidad expresada en el material, texturas y colores, y los productos de diseño moderno que capten la atención visual, hacen parte de las grandes tendencias (Prototipo Promocionales y Regalos 2019).

De otro lado, se tomó el reporte de la firma Sectorial, portal especializado en análisis, monitoreo y evaluación de sectores económicos. El informe aborda los indicadores financieros del sector publicidad al 2018, entre otros diversos sectores. Para este sector, la rentabilidad en el margen bruto fue del 50,1% y el ROE de -4,7%. La liquidez en razón corriente 1,0 y el ciclo operacional 116. El endeudamiento con valorización del 63% y la propiedad sin valorizaciones del 37% (Sectorial, 2020).

Para concluir, la determinación del mercado relevante hacia el cual estaría dirigida la estrategia, se trata de un mercado B2C referente a un modelo de negocio directo, uno de los más habituales en la red. En este tipo de mercado, el cliente busca comodidad y rapidez a la hora de las compras y el uso de *e-commerce* es la herramienta ideal para llevarlo a cabo. Para Kodo Trade & Commerce, este será el mercado en el que podrá explotar su potencial, debido a su experiencia, portafolio y demás fortalezas que posteriormente serán ampliadas.

4.1.2. Análisis interno.

En el análisis interno desarrollaremos una matriz DOFA, en la que evaluaremos los principales factores internos y externos que funcionan como debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para la organización. También se desarrollará un análisis de ventas.

4.1.2.1. Matriz DOFA estratégica. Con el fin de obtener una visión más clara de la situación interna de la organización y en relación con factores externos del sector que pueden llegar a generar algún impacto en el ejercicio de sus actividades, se desarrolla a continuación la identificación de los siguientes indicadores.

Tabla 7.

Factores DOFA de Kodo Trade & Commerce.

Factores	Descripción
Debilidades	Back office limitado (5 colaboradores)
	Músculo financiero limitado (COP\$152.000.000 de utilidad neta)
	Baja frecuencia en redes (3 meses sin publicar)
	Desarrollo incompleto de tienda virtual (cero productos propios)
Fortalezas	Experiencia en el mercado (8 años)
	Capacidad de adaptación (2 nuevas líneas de negocio)
	Conocimiento del mercado de importación (3 años)
	Productos y servicios diferenciadores
Amenazas	Situación económica futura incierta (crecimiento 2% anual)
	Especulación por desaceleración económica (23,7%)
	Mayor experiencia de los competidores (15 años)
	Reducción de la cartera de clientes (10%)
Oportunidades	Crecimiento exponencial del e-commerce en Colombia (9,9%)
	Incremento del social commerce (70%)
	Incursión en nuevas líneas de negocio (2)
	Vinculación de nuevos colaboradores

Nota: Elaboración propia (2021).

Una vez identificados las variables correspondientes a cada factor, se procederá a asignar un valor relativo al impacto y relevancia de estos, según el rango de valores establecido para cada ítem, lo anterior se desglosa en las siguientes tablas.

Tabla 8.

Ponderación de impacto y pertinencia de los factores internos.

Factores internos	Impacto	Pertinente	Promedio
<i>Debilidades</i>			
Back office limitado (5 colaboradores)	3	4	3,5
Músculo financiero limitado (COP\$152.M de utilidad neta)	3	1	2,0
Baja frecuencia en redes (3 meses sin publicar)	1	5	3,0
Desarrollo incompleto tienda virtual (cero pdtos. propios)	5	5	5,0
<i>Fortalezas</i>			
Experiencia en el mercado (8 años)	4	1	2,5
Capacidad de adaptación (2 nuevas líneas de negocio)	3	3	3,0
Conocimiento del mercado de importación (3 años)	3	3	3,0
Productos y servicios diferenciadores	3	3	3,0

Nota: Elaboración propia (2021).

Tabla 9.

Ponderación de impacto y pertinencia de los factores externos.

Factores externos	Impacto	Pertinente	Promedio
<i>Amenazas</i>			
Situación económica futura incierta (crecimiento 2% anual)	4	5	4,5
Especulación por desaceleración económica (23,7%)	5	4	4,5
Mayor experiencia de los competidores (15 años)	5	3	4,0
Reducción de la cartera de clientes (10%)	5	5	5,0
<i>Oportunidades</i>			
Crecimiento exponencial e-commerce en Colombia (9,9%)	5	4	4,5
Incremento del social commerce (70%)	5	5	5,0
Incursión en nuevas líneas de negocio (2)	3	2	2,5
Vinculación de nuevos colaboradores	4	3	3,5

Nota: Elaboración propia (2021).

En las tablas anteriores se puede obtener un valor que se asigna a cada ítem según el promedio de los calificadores de impacto y pertinencia. Esto permite identificar los factores con mayor valor que serán los calificadores, dentro de su categoría. Luego se asigna un peso porcentual de cada factor dentro de su categoría, lo que nos permitirá obtener el valor numérico final de cada ítem dentro del ejercicio estratégico. Lo anterior se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 10.

Selección de factores con mayor valor.

Factores seleccionados	Peso	Calif.	Valor
<i>Fortalezas</i>			
(F1) Experiencia en el mercado 47 años	0,3	4,5	1,3
(F4) Ventas por tienda virtual 10%	0,7	3,5	2,4
		Prom	3,8
<i>Debilidades</i>			
(D1) Adaptabilidad a nuevas tendencias 30%	0,2	3,0	0,6
(D3) Bajo involucramiento en sostenibilidad y consumo responsable 0%	0,8	3,0	2,4
		Prom	3,0
<i>Amenazas</i>			
(A3) Implementación de tiendas smart 50%	0,2	3,5	0,7
(A1) Contrabando de productos textiles 30%	0,8	3,0	2,4
		Prom	3,1

<i>Oportunidades</i>			
(O3) Crecimiento de la capacidad instalada en producción textil 30%	0,3	5,0	1,5
	0,7	4,5	3,2
(O1) Cambios en el consumo (<i>slow fashion</i>) en Colombia 47%		Prom	4,7

Nota: Elaboración propia (2021).

Una vez obtenidos los promedios por categoría y el valor de cada ítem se procederá a generar una clasificación de posiciones estratégicas de acuerdo con los datos consignados en la anterior tabla, esto se consigna en la siguiente matriz.

Tabla 11.

Orden jerárquico de las estrategias.

Posición Estratégica	Factores	Valor
Primaria	Debilidades	4,4
	Amenazas	4,8
Secundaria	Fortalezas	3,0
	Oportunidades	4,1
D4A4	Desarrollo incompleto de tienda virtual (cero pptos. propios)	3,0
	Reducción de la cartera de clientes (10%)	3,0
D4A1	Desarrollo incompleto de tienda virtual (cero pptos. propios)	3,0
	Situación económica futura incierta (crecimiento 2% anual)	1,6
D1A4	Back office limitado (5 colaboradores)	1,4
	Reducción de la cartera de clientes (10%)	3,3
D1A1	Back office limitado (5 colaboradores)	1,4
	Situación económica futura incierta (crecimiento 2% anual)	1,6
F4O1	Productos y servicios diferenciadores	2,1
	Crecimiento exponencial del e-commerce en Colombia (9,9%)	3,6
F4O2	Productos y servicios diferenciadores	2,1
	Incremento del social commerce (70%)	0,5
F2O1	Capacidad de adaptación (2 nuevas líneas de negocio)	0,9
	Crecimiento exponencial del e-commerce en Colombia (9,9%)	3,6
F2O2	Capacidad de adaptación (2 nuevas líneas de negocio)	0,9
	Incremento del social commerce (70%)	0,5

Nota: Elaboración propia (2021).

La anterior tabla sirve como herramienta para consignar y analizar los resultados obtenidos del anterior estudio. Esto nos indica la posición jerárquica de cada una de las estrategias a desarrollar y fortalecer, empezando por las estrategias primarias que resultan de la conjunción de los dos factores que hayan obtenido el mayor valor en promedio, seguido de estas estarán las secundarias que integran los dos factores restantes. De estas posiciones estratégicas principales se desglosan las posiciones estratégicas específicas, construidas con cada ítem correspondiente a las dos categorías relacionadas anteriormente. La estructuración de las anteriores variables nos arrojará una gráfica de posiciones en la cual se ponderan los valores correspondientes a cada ítem, tal como se representa en la gráfica siguiente.

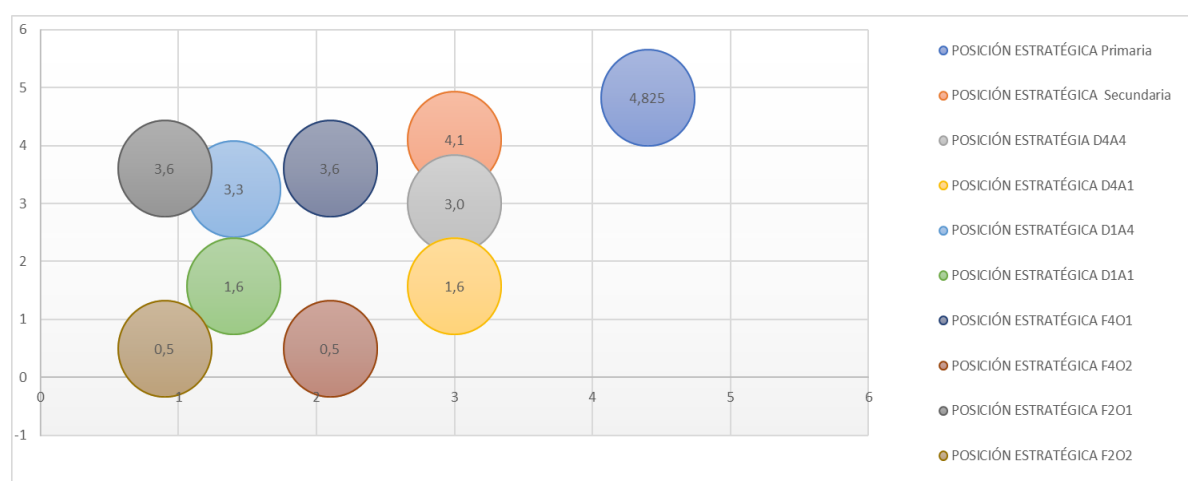


Figura 14. Posiciones estratégicas específicas. Elaboración propia (2021).

Como resultado final del estudio efectuado se concluye que las estrategias a las que se les debe dar mayor importancia son las estrategias DA. De acuerdo al desglose y la interpretación de la anterior gráfica se afirma que la estrategia específica preponderante sobre las arrojadas por el estudio es la que se ubica en la posición estratégica D4A4, esta posición enuncia los factores alusivos al desarrollo de la tienda virtual, en la que actualmente no se cuenta con ningún producto propio y a la posible reducción en 10 puntos porcentuales de la cartera de clientes. Esto nos indica que se le debe dar especial prioridad a estos factores dentro de la planeación estratégica que se desarrollará.

4.1.2.2. Análisis de las ventas. Para el análisis se tomaron los montos de facturación en lapso 2017-2020; para sintetizar la información se generará un análisis puntual con base en las siguientes categorías: Venta por cada línea de negocio, venta por cliente, venta por mes, facturación total general (línea de tendencia año a año). Teniendo en cuenta lo anterior, se exponen los resultados del año 2017, periodo en el cual se obtuvo un valor de facturación total de \$2.646.521.293, en el siguiente apartado. Como principal indicador y como se planteó anteriormente se revisaron en primera instancia, los resultados obtenidos en ventas clasificadas por la categoría de línea de negocio, estos se desglosan en la tabla que se relaciona a continuación.

Tabla 12.

Ventas por línea de Negocio 2017.

Línea de negocio	Facturación	Participación
Merchandising	\$ 1.445.697.123	54,6%
Mobiliario	\$ 822.416.493	31,1%
Producción especial	\$ 246.380.183	9,3%
Dotación	\$ 118.678.683	4,5%
Otros	\$ 13.348.811	0,5%
Gran total 2017	\$2.646.521.293	

Nota: Elaboración propia (2021).

Tal como lo expone la tabla anterior, la línea de negocio que presentó una mayor participación es la de merchandising, que se entiende como el principal eje de la compañía Kodo Trade & Commerce. En términos porcentuales, esta tuvo una participación del 54,6%; lo que representa un valor bastante significativo en relación con el monto total de facturación anual, que fue de \$2.646.521.293.

Para desglosar un poco más los datos recolectados, se presenta a continuación una gráfica que contiene la facturación que representó cada cliente sobre el monto global de las ventas efectuadas en el 2017 y su respectivo porcentaje de participación.

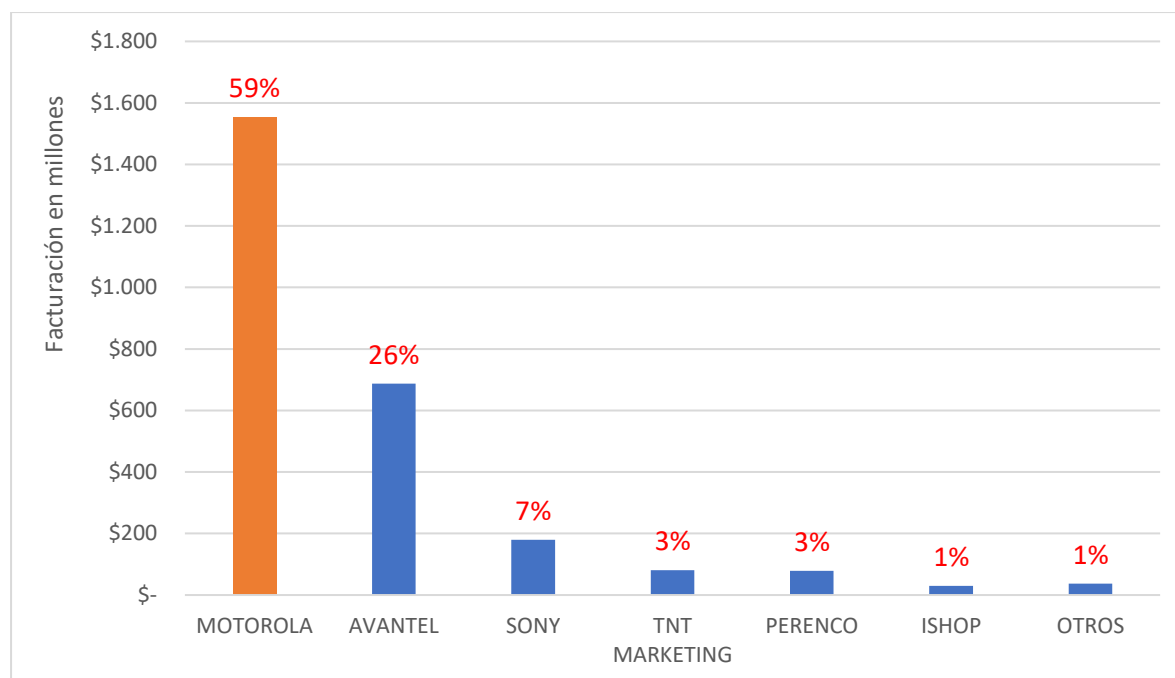


Figura 15. Participación por cliente 2017. Elaboración propia (2021).

En el anterior gráfico se evidencia que el mayor comprador de la compañía Kodo Trade & Commerce y, por lo tanto, su principal cliente es la empresa Motorola, que representa el 59% de las ventas alcanzadas para el año 2017, seguido con una importante diferencia por Avantel que representó un 26% de dicho valor total.

Como complemento de los datos expuestos anteriormente, se lleva a cabo un análisis de los resultados obtenidos por Kodo Trade & Commerce en el mismo lapso, desglosado por meses, para determinar alguna tendencia en el comportamiento de esta variable, como se expone en la siguiente gráfica.

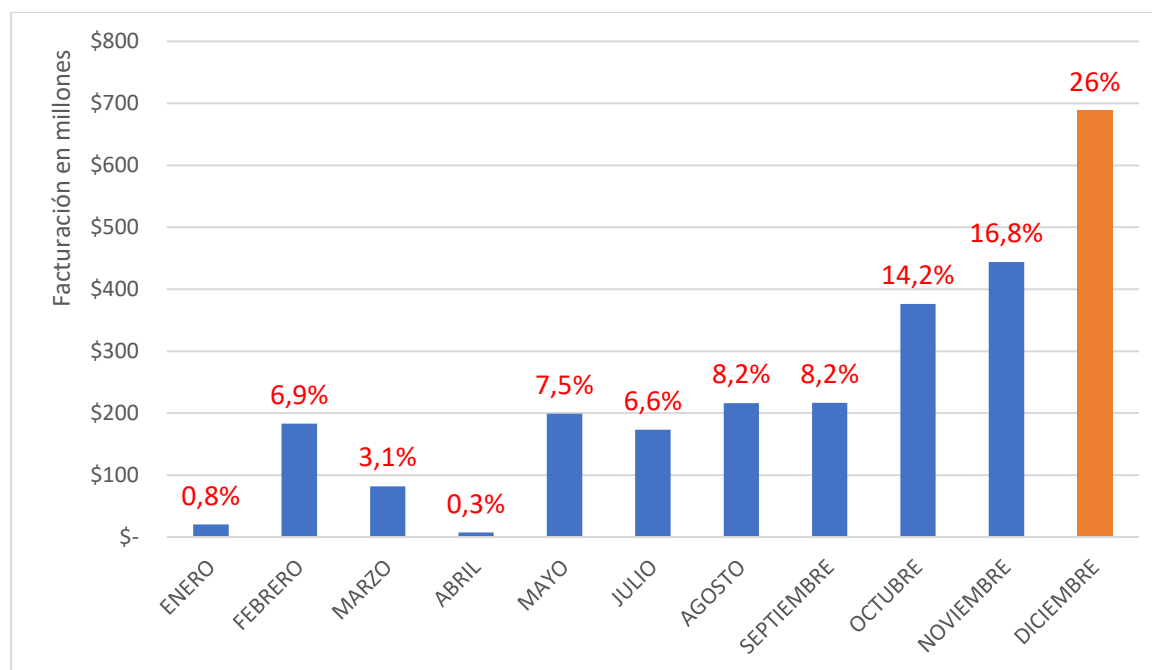


Figura 16. Participación mensual 2017. Elaboración propia (2020).

De lo anterior se infiere que, por una diferencia bastante notoria, el trimestre más fuerte en ventas de la compañía Kodo Trade & Commerce tiende a ser el último del año con un resultado de \$1.508.118.219 lo que representa una participación porcentual del 57%, un índice bastante significativo. Otro dato a resaltar es que en los meses de enero, marzo y abril, se obtuvieron unos resultados bastante bajos en relación a la media de los demás meses del año, esta se ubica alrededor del 7.5% de participación, sin contar el último trimestre que tienen un comportamiento que se podría calificar como atípico, más sin embargo, está muy alineado con la dinámica comercial general, en la que siempre sobresale esta época del año como una en la que el índice de compra del consumidor aumenta significativamente.

Para dar continuidad al análisis de las ventas anuales de Kodo Trade & Commerce, se exponen a continuación los resultados obtenidos para el año 2018, en el cual se alcanzó una facturación total de \$3.530.531.260. Se tuvo en cuenta como primer indicador las ventas obtenidas en este periodo de tiempo en cada una de las líneas de negocio con las que la compañía cuenta, los datos obtenidos se encuentran consignados en la siguiente tabla.

Tabla 13.

Ventas por línea de Negocio 2018.

Línea de negocio	Facturación	Participación
Merchandising	\$ 1.979.941.365	56,1%
Dotación	\$ 552.328.862	15,6%
Mobiliario	\$ 501.741.098	14,2%
Licitación	\$ 441.255.145	12,5%
Otros	\$ 55.264.790	1,6%
Gran total 2018	\$ 3.530.531.260	

Nota: Elaboración propia (2021).

Con base en lo anterior, cabe resaltar que, para este año, la principal línea de negocio (merchandising) obtuvo una participación significativamente mayor, en relación con las demás variables pertenecientes a esta misma categoría con un resultado del 56,1% lo que representa un valor bastante importante para la compañía Kodo Trade & commerce. Otro factor a tener en cuenta es que para el 2018 surge una línea de negocio que no se había explorado en años anteriores, los proyectos de licitación, estos representaron una facturación de \$441.255.145. Este valor indica que, para ser una línea de negocio emergente, hay un potencial atractivo en el desarrollo de la misma. Como siguiente paso en el análisis de las ventas registradas para el año 2018, se observan los resultados en términos de participación de cada uno de los clientes de la compañía Kodo Trade & Commerce que se comportaron como se muestra en el gráfico siguiente.

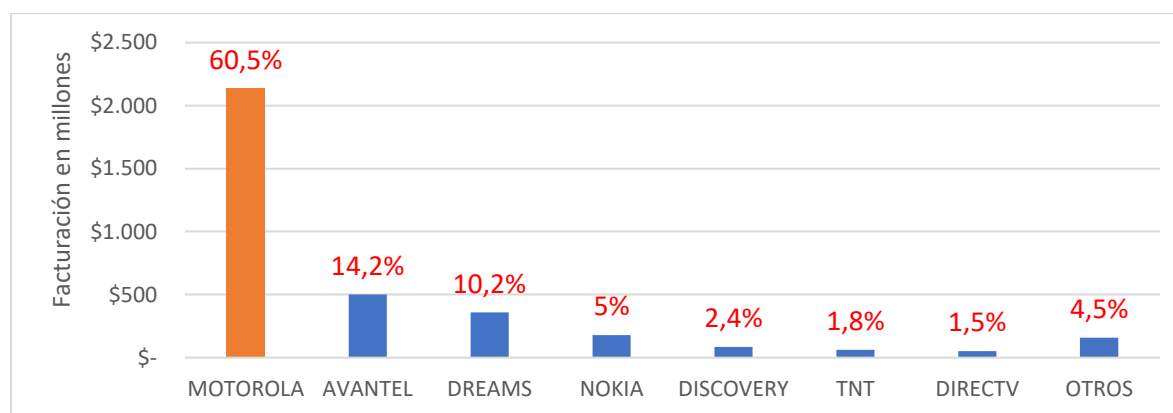


Figura 17. Participación por cliente 2018. Elaboración propia (2021).

Se observa Motorola como el cliente mayoritario, esta vez con una participación del 60,5%, lo que indica que, para la amplia cartera de clientes de la empresa, la facturación sigue concentrada en gran medida en uno solo de ellos. Esto puede indicar una alerta para posterior análisis. Otro factor

a resaltar en los datos del 2018 es la consecución de nuevos clientes como DirecTV, Discovery y Nokia que muestran un potencial de crecimiento interesante.

Finalmente, se indican las ventas obtenidas en cada mes y su correspondiente participación en puntos porcentuales, tal como se expone en la siguiente gráfica.

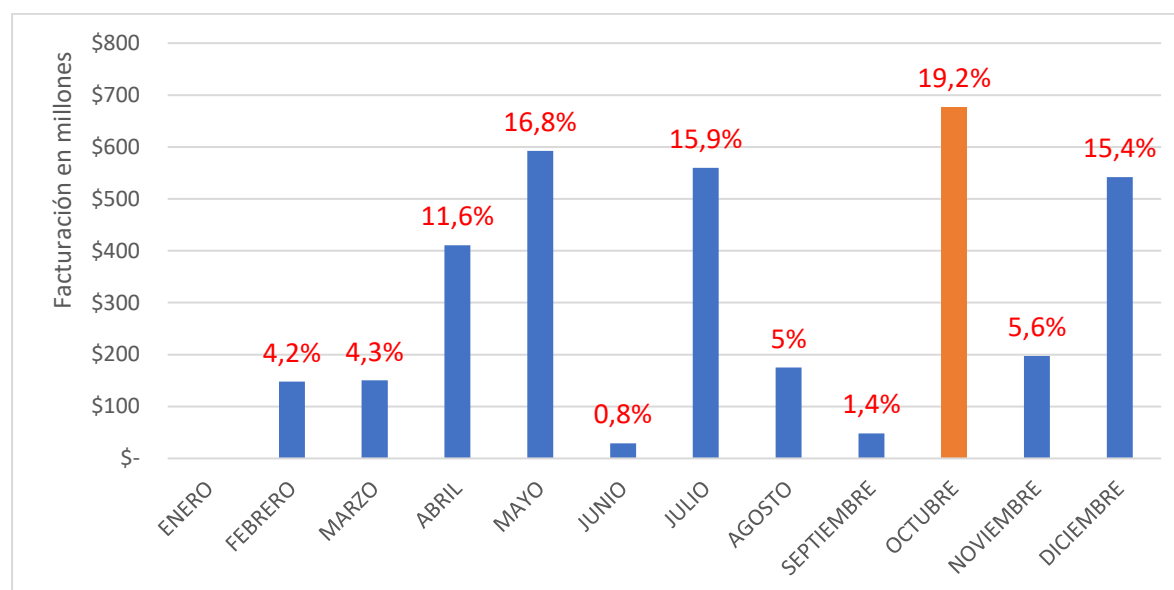


Figura 18. Participación mensual 2018. Elaboración propia (2021).

Contrario a lo observado en el año anterior, en el periodo del 2018 se tuvo un comportamiento ligeramente fluctuante y no se destacó ningún trimestre como el de mayor facturación; sin embargo, se encuentra una tendencia a resaltar que es el comportamiento de la facturación por Q, dado el ejercicio de los clientes de Kodo Trade & Commerce, en el que las compras se llevan a cabo de acuerdo al calendario tributario que divide el año en cuatro trimestres, las marcas se provisionan de material para los tres meses correspondientes a cada uno de estos periodos, siendo así los meses de abril, julio y octubre los que obtienen mayores resultados.

Para lo observado en la anterior gráfica se puede anotar que, conociendo la dinámica de la compañía y sus clientes, la discordancia del mes de mayo en relación al supuesto anteriormente planteado puede deberse a diversos factores de índole administrativo y logístico como cierres contables, fechas límites de facturación y/o retrasos en las entregas del material.

Para seguir con el procesamiento y análisis del histórico de ventas de la compañía Kodo Trade & Commerce, se exponen ahora los datos obtenidos para el año 2019 que tuvo una cifra de facturación anual igual a \$2.791.989.893, valor que para cada línea de negocio se divide como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 14.

Ventas por línea de Negocio 2019.

Línea de negocio	Facturación	Participación
Merchandising	\$ 1.904.499.055	68,2%
Dotación	\$ 578.560.024	20,7%
Mobiliario	\$ 187.698.374	6,7%
Otros	\$ 121.232.440	4,3%
Gran total 2019	\$ 2.791.989.893	

Nota: Elaboración propia (2021).

Partiendo de los datos anteriormente expuestos se concluye que para el año 2019, la categoría de merchandising continúa mostrando cifras significativamente superiores a las otras líneas de negocio de Kodo Trade & Commerce, particularmente para este periodo, generó un crecimiento de más de 10 puntos porcentuales con relación al año inmediatamente anterior. Esto indica que bajo el ejercicio que se llevó a cabo, en estos tres años se ha fortalecido el principal eje de la empresa. Otro indicador a tener en cuenta es el crecimiento de la línea de dotación que incrementó en alrededor de 15% con relación al 2017 y la tendencia contraria de la línea de mobiliario que decreció en más de 20 puntos porcentuales con relación a ese mismo año.

Con el fin de continuar con la estructura de análisis planteada para este apartado, se tendrán en cuenta las ventas divididas por cliente, estos datos están procesados en la gráfica que se expone a continuación.

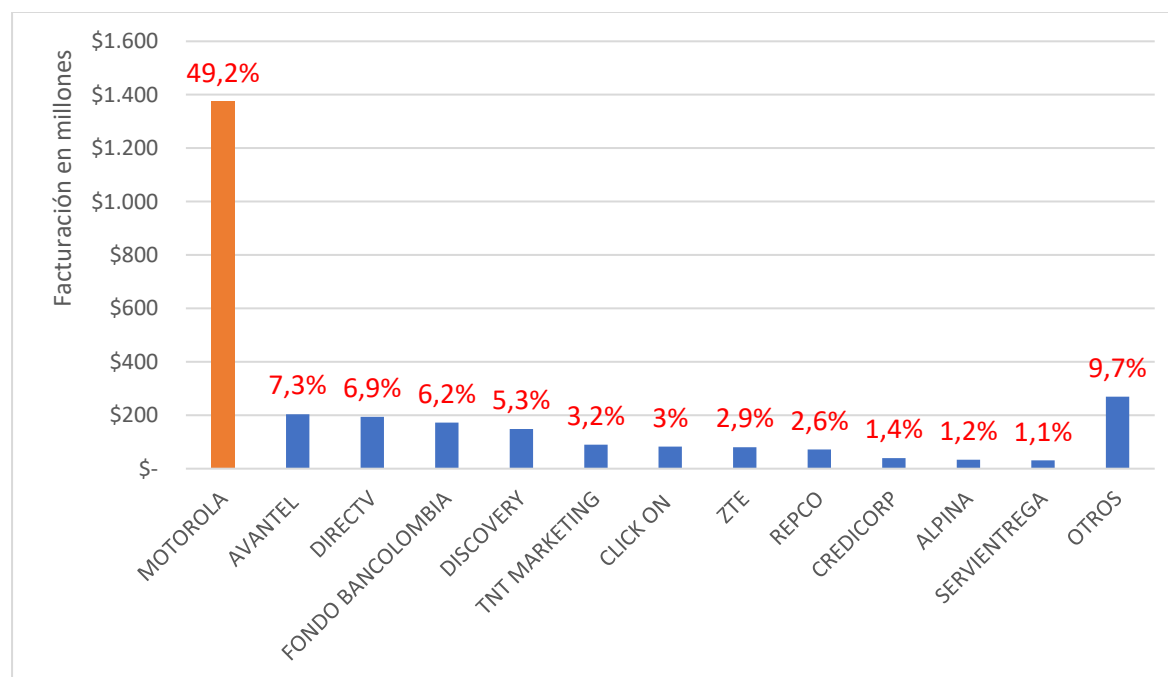


Figura 19. Participación por cliente 2019. Elaboración propia (2021).

El anterior gráfico indica varios datos importantes que se presentaron en el 2019. Como principal indicador, se resalta que la participación del cliente mayoritario se redujo de manera importante lo que se puede entender como un factor positivo y se puede explicar dado el evidente crecimiento de la cartera de clientes, dentro de los cuales se destacan DirecTV y Discovery, cuya consecución se dio durante el año anterior y para este periodo mostraron un comportamiento favorable, incrementando su participación. Adicional a esto surge también como nuevo cliente el Fondo de empleados de Bancolombia (FODEMCA) que tuvo una participación importante y cuyo potencial de crecimiento es destacable.

Concluyendo con el análisis de este año, se indican ahora los valores obtenidos en ventas mes a mes, dichas cifras se desglosan en la siguiente gráfica.

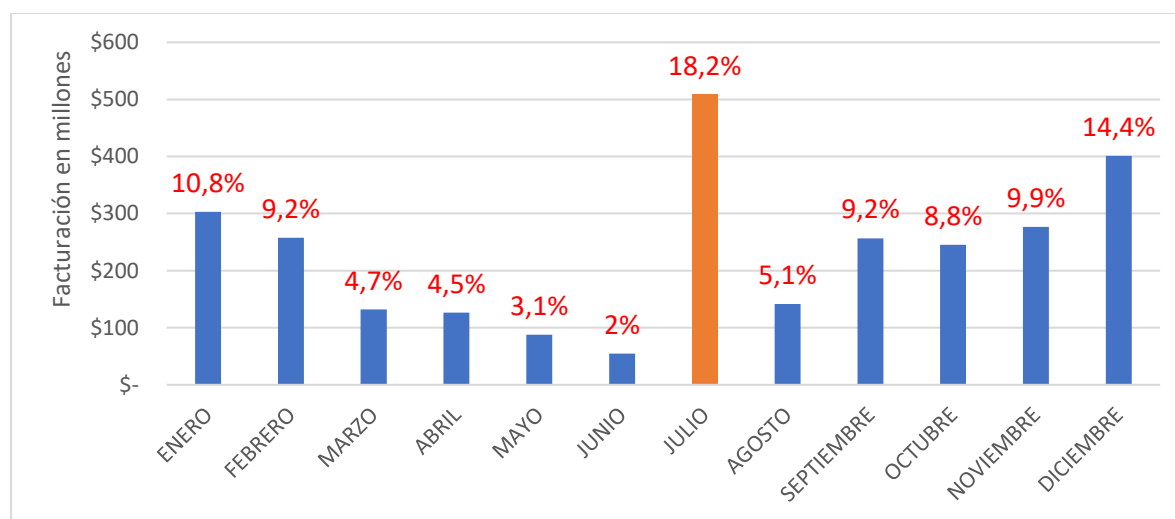


Figura 20. Participación mensual 2019. Elaboración propia (2021).

Los datos procesados en el anterior gráfico muestran un comportamiento bastante disímil al que se presentó en años anteriores. Para este periodo, el mes con mayor facturación fue julio con una cifra que significó el 18.2% de la facturación anual, variable que para lo observado hasta ahora no había tenido mayor relevancia. Por otro lado, se mantiene la tendencia de registrar una cifra de facturación importante en el mes de diciembre y, totalmente opuesto a lo obtenido en el año inmediatamente anterior, para el 2019, el mes de enero se ubicó como el tercer valor más alto en ventas, mes que en el 2018 no presentó ningún resultado.

Con el fin de concluir el análisis histórico de las ventas obtenidas por Kodo Trade & Commerce, se indican ahora los resultados obtenidos en el año inmediatamente anterior al año en curso, en el periodo del 2020, que se puede calificar como totalmente atípico, por factores exclusivamente

externos al ejercicio de la compañía como tal. Se hará referencia puntual a la contingencia causada por la pandemia Covid-19 y el inminente impacto que esta ha tenido en la dinámica económica, en términos generales, y que se entiende como el factor principal que genera la necesidad de estructurar el presente planteamiento estratégico. La cifra obtenida para las ventas de dicho periodo es igual a \$2.857.795.172. Este monto se divide por líneas de negocio, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 15.

Ventas por línea de Negocio 2020.

Línea de negocio	Facturación	Participación
Merchandising	\$ 2.383.703.692	83,4%
Dotación	\$ 292.868.164	10,2%
Producción especial	\$ 98.210.522	3,4%
Mobiliario	\$ 41.949.880	1,5%
Gran total 2020	\$ 2.857.795.172	

Nota: Elaboración propia (2021).

Se evidencia un notable crecimiento en la principal línea de negocio. El merchandising significó un 83,4% de la facturación anual, lo que representó un crecimiento de cerca de 15 puntos con respecto al 2019. Tal como se resaltó en los resultados del 2018, el mobiliario continuó la tendencia a la baja y para el 2020 decreció. Lo mismo sucedió con la categoría de dotación, aunque obtuvo un resultado relativamente favorable, lo que se puede explicar debido a las restricciones en la manufactura y producción nacional dados por las medidas implementadas con el fin de mitigar el contagio, como las cuarentenas y aislamiento.

Pasando ahora al desglose las ventas por cliente, se indica a continuación la gráfica que procesa estos datos en términos de facturación y su respectivo porcentaje de participación en relación con el valor total anual.

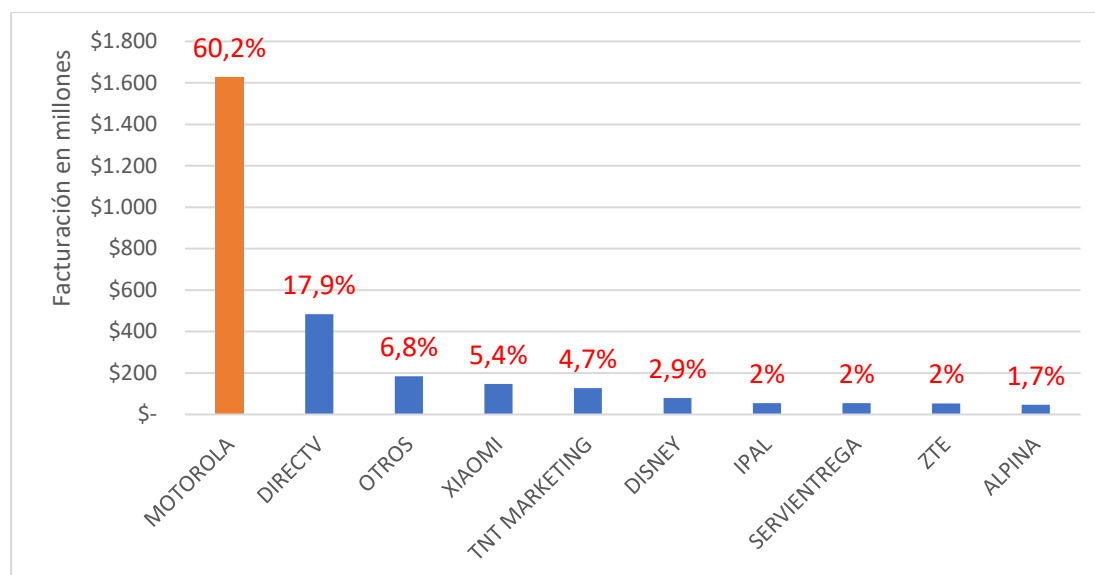


Figura 21. Participación por cliente 2020. Elaboración propia (2021).

Para el año descrito en la anterior gráfica, se resalta que durante este periodo repuntó nuevamente el cliente mayoritario, incrementando su participación en poco más de un 10%. Entre otros factores a resaltar se evidencia que DirecTV se calificó como un cliente con un potencial de crecimiento destacable, se comportó favorablemente incrementando su participación de manera significativa, caso contrario a los otros clientes principales que se mantuvieron o decrecieron y como dato a tener en cuenta se indica la consecución de dos nuevos clientes cuya participación podrá tender al alza, estos son Disney y Xiaomi.

Concluyendo esta parte del análisis interno y para dar cierre a los datos obtenidos en el 2020, se exponen dichas cifras divididas mes a mes tal como se indica en la gráfica que sigue.

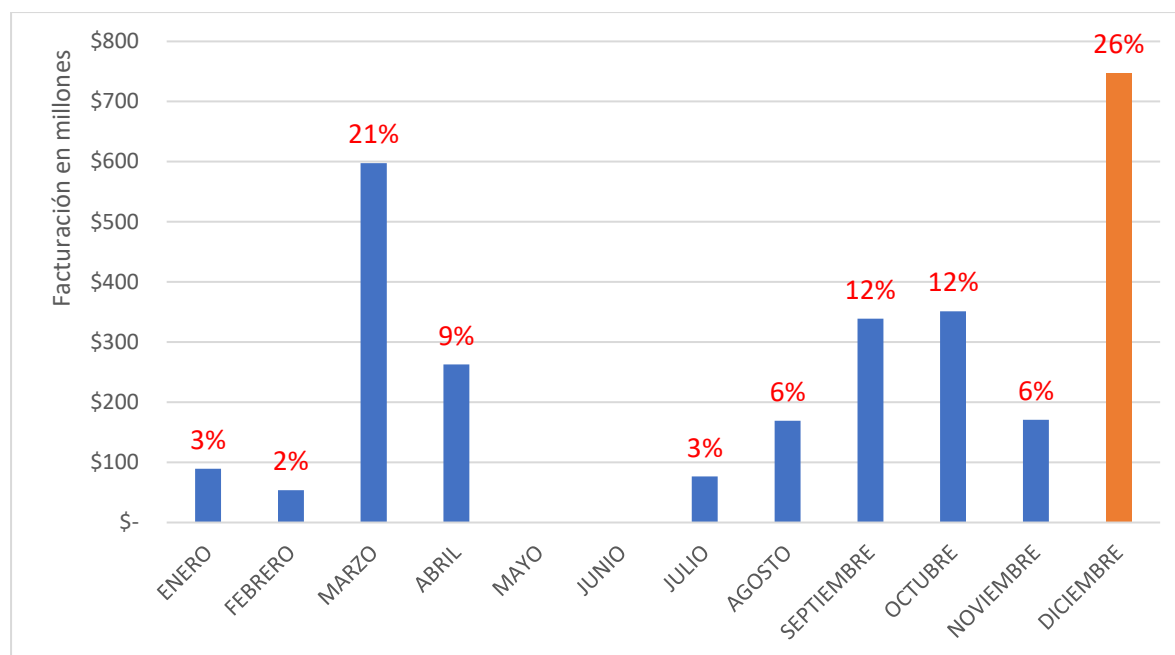


Figura 22. Participación mensual 2020. Elaboración propia (2021).

Tal como se indicó inicialmente y respaldado por los datos contenidos en la gráfica anterior, se entiende el periodo del 2020 como un año totalmente atípico. El comportamiento de las ventas mes a mes tienen directa relación con la manera en que la pandemia generada por el Covid-19 fue avanzando a lo largo del año. Empezando por el resultado que se obtuvo en el mes de marzo que fue bastante significativo para las ventas anuales, mostrando una cifra igual al 21%, esto se entiende debido a que en este mes las medidas de mitigación recién empezaban y la dinámica comercial aún no mostraba ningún impacto en su normal comportamiento. Este impacto reflejaría en los meses de mayo y junio en los que la facturación fue nula. Este escenario no se había presentado en ninguno de los años anteriores. Continuando con el análisis del comportamiento de esta variable, se evidencia que la recuperación se dio hacia el último cuatrimestre y se consolidó definitivamente en el mes de diciembre que tuvo como resultado un 26% de las ventas de este año.

Como factor final del análisis de las ventas de Kodo Trade & Commerce se generará un comparativo de las cifras obtenidas en el lapso comprendido entre el año 2017 al 2020, con el fin de entender un poco mejor y de manera más general el comportamiento que presentó. Estos datos se condensan en el siguiente gráfico que mostrará una línea de tendencia que indica el crecimiento porcentual año a año.

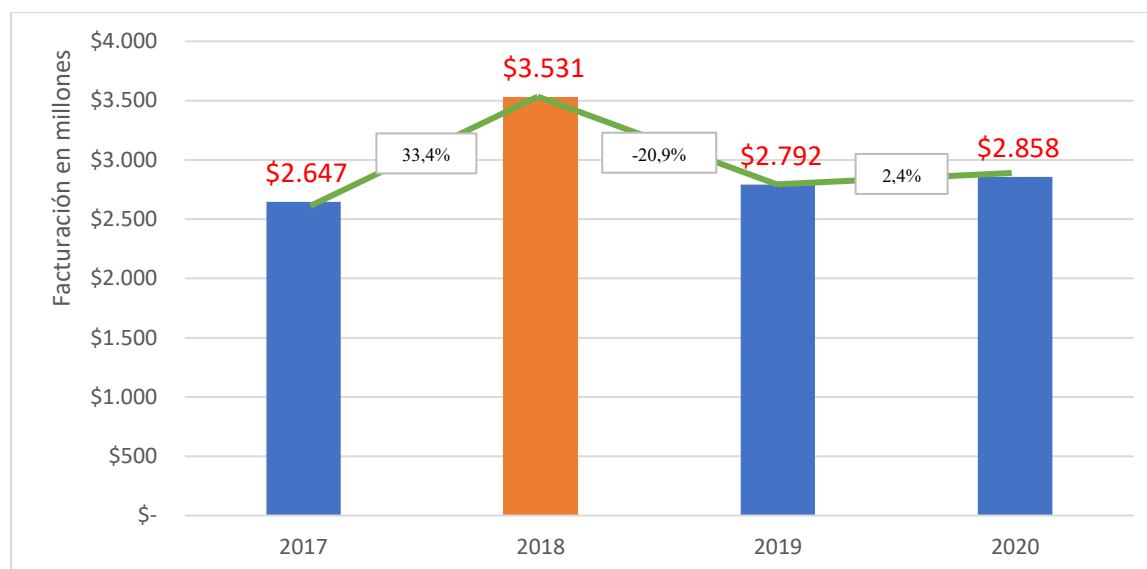


Figura 23. Comparativo ventas 2017-2020. Elaboración propia (2021).

Como resultado del análisis comparativo de las ventas obtenidas en el histórico de los últimos 3 años y tal como lo muestra el anterior gráfico, se evidencia que el año más favorable para la compañía Kodo Trade & Commerce fue el 2018 con una cifra de ventas superior a los 3.500 millones de pesos y puntualmente se resalta que en línea con lo previsto dentro del marco de la contingencia dada por la pandemia Covid-19, el año 2020 tuvo comportamiento particularmente atípico y mostró un crecimiento casi nulo con respecto al periodo inmediatamente anterior. Esto resulta un factor bastante negativo ya que se partía de un decrecimiento cercano al 20% entre el 2018 y el 2019, esto significa que la recuperación en términos de facturación tenderá a ser bastante lenta y con índices poco significativos; razón por la cual, el presente planteamiento estratégico cobra importancia.

4.1.2.3. Matriz Ansoff. Con el fin de complementar el análisis interno de la compañía Kodo Trade & Commerce y dar sustento a la estrategia propuesta en el presente documento, se realiza una matriz de crecimiento que nos indica estrategias puntuales con base en los ejes de mercado y producto. Esta nos dará un contexto de las acciones que ya se están llevando a cabo en la empresa y justifica el origen del planteamiento propuesto. La estructura que divide las clases de estrategias según el cuadrante en el que estas se ubiquen, se evidencia en la siguiente figura.

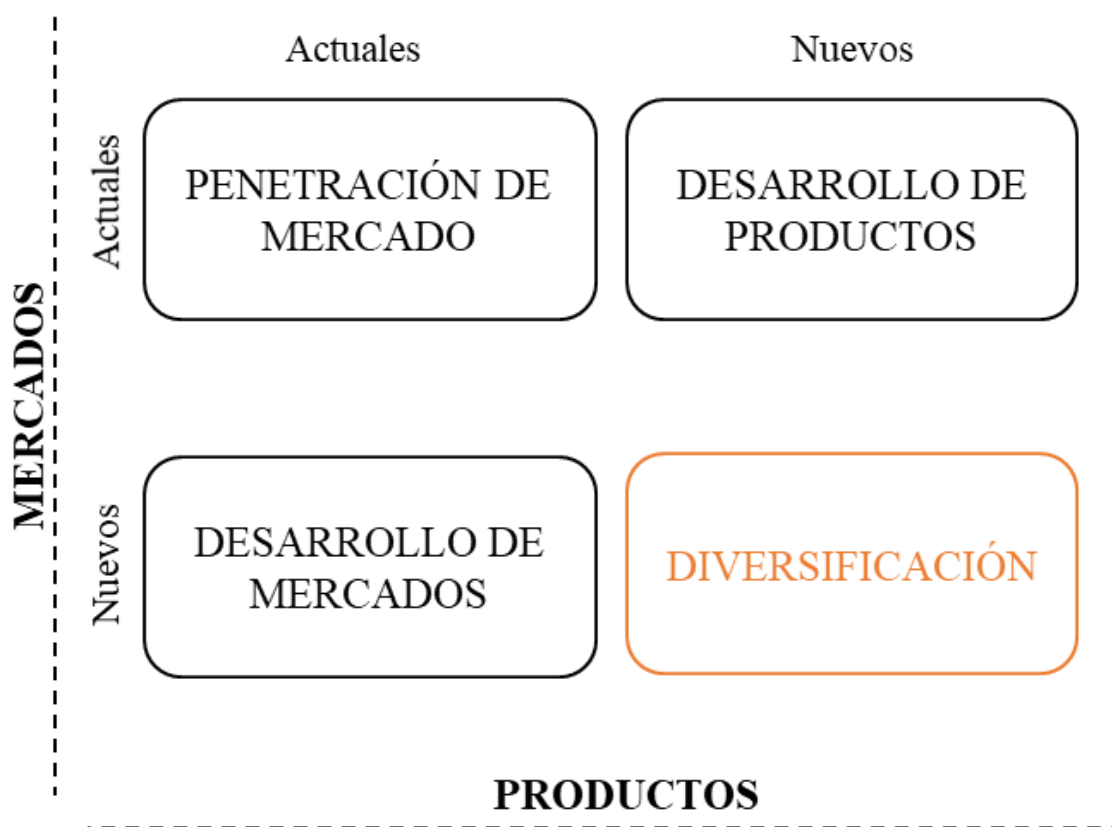


Figura 24. Matriz Ansoff. Elaboración propia (2021).

Tomando como base lo anterior y partiendo de la observación llevada a cabo en la compañía Kodo Trade & Commerce, se enlistan a continuación las actividades que se están ejecutando actualmente, clasificando estas mismas en cada cuadrante y, por último, se ubica el planteamiento estratégico propuesto en el presente documento dentro del conjunto de estrategias pertenecientes al proceso de diversificación debido a que este es el único tipo de acción que aún no se ha explorado.

En primer lugar, encontramos las acciones relacionadas con los productos y mercados actuales, en esta categoría Kodo Trade & Commerce ha enfocado sus esfuerzos en el desarrollo de los

clientes ya captados, teniendo como principal objetivo el aumento de compra por cliente, esto se lleva a cabo a través de la implementación de precios preferenciales y beneficios complementarios a la compra de acuerdo al volumen tanto en cantidad como en inversión; dentro de estas actividades se encuentran: (1) porcentajes de descuento sobre el proyecto global si este supera un valor designado; (2) asignación de un porcentaje de la compra para procesos de distribución y logística; y (3) promociones en bodegaje y almacenamiento para el material adquirido.

Pasamos ahora al conjunto de estrategias que se clasifica como desarrollo de productos, sobre este tipo de acciones, Kodo Trade & Commerce establece una revisión periódica de novedades en el mercado internacional y las ajusta a las propuestas que desarrolla, esto con el fin de ofertar a sus clientes productos innovadores que generen valor para sus acciones de marketing, esto se complementa con el amplio conocimiento de los clientes ya captados y la curva de aprendizaje generada con base en el trabajo previo.

En el cuadrante que nos indica acciones relacionadas con mercados nuevos y productos actuales, cabe mencionar que la compañía ha llevado sus actividades al mercado mexicano. Este es un proyecto que se venía afinando y cuyo crecimiento se ha ido consolidando en los últimos tres meses, Kodo Trade & Commerce ya ha cerrado un par de proyectos con sus clientes base en este país, estos son Lenovo y Motorola, lo cual nos indica que este conjunto de acciones ya está cubierto dentro de la planeación estratégica de la compañía.

Teniendo en cuenta, como punto final del desarrollo de esta matriz, se evidencia que el único conjunto estratégico que no se ha llevado a cabo en la compañía obedece a las actividades relacionadas con la diversificación, por lo tanto, el presente planteamiento toma como base este proceso, sobre el cual se implementaran estrategias encaminadas a incursionar en nuevos mercados con nuevos productos. En síntesis y como ya se venía planteando anteriormente, este modelo está encaminado a implementar un nuevo modelo de negocio, que estará dirigido al consumidor final, mercado que la compañía actualmente no abarca y tendrá como base una línea de productos que aún no se ha trabajado dentro de la oferta actual.

Para concluir, lo mencionado anteriormente da paso a los factores clave que se destacan en el análisis efectuado hasta este punto y que se sientan como las bases de la propuesta a estructurar como alternativa para la compañía Kodo Trade & Commerce, dichos factores se describen en el siguiente apartado.

4.1.3. Identificación de problemas, oportunidades, factores clave y aspectos críticos.

El estudio efectuado hasta este punto arroja ciertos factores a tener en cuenta en torno a la economía actual, el posible impacto que esta misma podrá tener en un futuro cercano y las previsiones de los expertos acerca del tiempo que esta podrá tardar en recuperarse. Este tema puntual tendrá un impacto en la gran mayoría de empresas, más allá del sector al que pertenezca, salvo sectores específicos dentro de los cuales no opera Kodo Trade & Commerce.

Es de conocimiento de todos que la economía no mostrará su mejor panorama en los próximos meses o años y este factor concierne a todos los actores de la economía, es por ello que será imperativo dar foco a un plan o estrategia que permita a la compañía hacer frente a las condiciones actuales y próximas frente a este aspecto puntual, para ello es importante tener en cuenta los resultados que arroja el diagnóstico de Kodo Trade & Commerce con el fin de estructurar acciones que den solución a la problemática anteriormente descrita.

Partiendo del análisis interno se puede afirmar que dentro de los factores a resaltar en el desarrollo estratégico se encuentran puntualmente el desarrollo de una tienda virtual y la posible reducción en la cartera de clientes con la que la compañía cuenta actualmente, esto como resultado exclusivamente del análisis DOFA efectuado anteriormente. Sin embargo, dentro de la investigación y análisis del entorno en el que Kodo Trade & Commerce se desenvuelve, se encontró una especial tendencia hacia el consumo en medios digitales. Dadas las actuales circunstancias y considerando los cambios venideros en torno al comportamiento del consumidor se deberá estructurar una estrategia para hacer frente a estas nuevas tendencias y que tendrá como objetivo mitigar el impacto económico que percibirá la empresa en otras líneas de negocio.

Partiendo de los resultados del estudio previo y el conocimiento de la compañía, se concluye que el planteamiento estratégico ideal para implementar en Kodo Trade & Commerce con el fin de mitigar el impacto que ha generado la actual pandemia Covid-19 y sus posibles consecuencias a mediano plazo, es el desarrollo de una tienda virtual dirigida al cliente final. Esto constituye un proceso completo de diversificación desde cero. Actualmente la empresa cuenta con la infraestructura necesaria para incursionar en esta línea de negocio desde su experiencia en importación y comercialización de productos, amplio conocimiento del mercado Chino y procesos de desarrollo, entre otros factores. Kodo Trade & Commerce cuenta también con la capacidad de efectuar el proceso desde la investigación de producto hasta el almacenamiento y gestión de inventarios, dada su actual planta física ubicada dentro de la Zona Franca de Bogotá.

Se llevó a cabo una amplia indagación sobre información básica en cuanto a las tendencias de búsqueda y artículos más comprados en los últimos meses por medios electrónicos. Esto condujo hacia un par de categorías que podrían tenerse en cuenta como objeto principal del ecosistema completo de *e-commerce* a desarrollar. Dentro de estas categorías se encontró que como una categoría emergente han surgido los productos relacionados con el hogar, mostrando un crecimiento del 1268%, seguido de la tecnología con 1008%, otros sectores destacados fueron el *retail*, vehículos, moda y belleza. Teniendo en cuenta que la tecnología es un sector especializado en el que ya se encuentran consolidados grandes competidores y luego de realizar un sondeo primario del mercado actual y posibles competidores, se determina que la categoría ideal para el desarrollo de esta línea de negocio es la categoría de hogar y decoración (Las cinco categorías que más aumentaron sus ventas online, 2020).

4.2. Planteamiento estratégico del modelo de negocio

Para dar respuesta al segundo objetivo específico, y en línea con los resultados obtenidos en el análisis interno y externo y teniendo en cuenta los factores mencionados anteriormente, se determina que la propuesta para la compañía Kodo Trade & Commerce está encaminada al desarrollo de un proceso de diversificación que se dará mediante la creación de una nueva línea de negocio, totalmente ajena a las que actualmente tiene, esta nueva línea de negocio se trata de un ecosistema completo de *e-commerce* que tiene como objetivo impactar al consumidor final, bajo un modelo simple de B2C directo, sin intermediarios.

Esta tienda virtual tendrá como eje principal en su portafolio los elementos y accesorios de decoración para el hogar, estos se describirán más adelante en el desglose de producto, otro factor a resaltar dentro de la estructura de esta propuesta es la integración de un aplicativo móvil que hace uso de complementos de realidad aumentada para llevarle al consumidor una experiencia completa e interactiva, este último constituye el principal atributo diferencial que se describirá con mayor detalle en el apartado correspondiente.

Ahora, con el fin de sintetizar y organizar la propuesta de desarrollo del ecosistema *e-commerce* se plantean a continuación, los nueve componentes estratégicos bajo la estructura del método Canvas.

4.2.1. Segmentos de mercado.

Tratándose de un modelo de negocio que gira en torno a una dinámica digital, se plantea como primera herramienta de este componente, un perfil detallado del comprador (*buyer*) estratégico.

Este comprador se caracteriza por lo siguiente: Tiene un estilo contemporáneo, representa el mercado informal de la decoración, su comportamiento obedece al poder adquisitivo, pues no se encuentra en condiciones de pagar altos precios, teniendo como criterio determinante el factor diseño. Sin embargo, existe un sector de la población que está dispuesto a pagar precios mucho más altos por los factores exclusividad, diseño y calidad.

Los factores más influyentes en la decisión de compra son: precio y línea. El consumidor online se identifica de la siguiente forma: La edad promedio del comprador es entre 25 y 35 años; los estratos 5 y 6 (medio-alto y alto) cuentan con el mayor índice de compras online, seguidos por los estratos 3 y 4 (medio-bajo y medio), predominancia de la generación X, por su poder adquisitivo. Los compradores *online* se encuentran motivados por la comodidad y por la facilidad de compra; la forma preferida es tarjeta de crédito y débito de cuenta bancaria; el dispositivo más usado es el teléfono celular.

Dentro de las motivaciones o detonadores de consumo (*insights*), se destacan: Necesidad de sentirse cómodo y en paz en su espacio; busca crear un espacio armónico y a su gusto donde pueda compartir momentos agradables; quiere sentir que su espacio le pertenece, que lleva algo de sí mismo y todos quienes lo visiten deberán percibirlo; se mueve por las tendencias y busca estar al día con ellas en muchos aspectos de su vida; lleva un estilo de vida muy dinámico por lo cual prefiere hacer sus compras de manera ágil y sencilla; hace uso de sus dispositivos móviles para gran parte de sus actividades por lo cual le parecerá útil la herramienta que el aplicativo ofrece.

Ahora bien, con el fin de condensar y sintetizar la información descrita anteriormente, se genera el siguiente público objetivo como una variable mucho más concreta y general: (1) Edad promedio: entre 25 y 35 años. (2) Nivel socioeconómico: estratos 5 y 6 (medio-alto y alto) que cuentan con el mayor índice de compras *online*, seguidos por los estratos 3 y 4 (medio-bajo y medio). (4) Conductual/ motivaciones básicas: comodidad y facilidad de compra, estímulos: interacción con la tecnología, necesidad de estar a la par con las tendencias, con precios a su alcance. (5) Alcance geográfico: territorio de Colombia, en coherencia con el rango del canal de distribución, mayormente concentrado en Bogotá.

4.2.2. Propuesta de valor.

En línea con las actuales condiciones de vida a escala mundial y los cambios que esta contingencia generará en los hábitos y comportamientos en general de todo tipo de persona, se busca estructurar una idea que soporte lo que posiblemente será la nueva normalidad, en especial

en los procesos de compra. Un factor primordial para tener en cuenta es la comodidad que busca un consumidor al momento de efectuar cualquier tipo de compra. Una vez ha tenido un contacto tan cercano con los beneficios del *e-commerce* el consumidor promedio buscará cada vez más herramientas que faciliten sus procesos y no le supongan ningún esfuerzo. Para ello se ha diseñado la idea de negocio a partir de la oferta de valor y los atributos diferenciales que se explican a continuación.

El *e-commerce* Deko-Hogar es la opción ideal para realizar compras en línea de accesorios de decoración y complementos tecnológicos de última tendencia para el hogar, ya que cuenta con todos los factores necesarios para hacer una compra de manera ágil y sencilla sin moverse de casa. La tienda virtual estará diseñada pensando en que el recorrido de cada consumidor sea intuitivo y sencillo de manera que llegue al último paso del proceso de compra sin ningún esfuerzo. Adicional a ello, tendrá a su alcance un aplicativo móvil que le permitirá visualizar una representación digital del artículo en el que está interesado en tamaño real, a través de la cámara de su *smartphone* que le permitirá proyectarlo en su espacio. Esto se logrará a través de una tecnología basada en complementos de realidad aumentada que brindarán al consumidor una experiencia de compra mucho más completa.

Los elementos clave son los siguientes: Ecosistema tecnológico intuitivo que facilita la compra desde el primer paso; aplicativo móvil que permite visualizar el producto en tamaño real antes de comprarlo sin necesidad de moverse de casa; productos de última tendencia y diseño exclusivo a precios razonables; estructura de tienda virtual sólida y robusta que cuente con la mayor optimización para no entorpecer la navegación de los consumidores; soporte tecnológico y de atención al cliente en línea (acompañamiento al uso del aplicativo y asesoría básica); personal de atención al cliente con alto conocimiento del producto y nociones básicas de decoración (asesoría y recomendaciones).

Para cerrar la descripción de la propuesta de valor, y en conexión con el *marketing mix*, la *estrategia de producto* a implementar, se basa en presentar un portafolio que proyecte exclusividad desde el diseño y el alcance a las últimas tendencias, todo esto a un precio razonable y al alcance de un *click*, otro atributo diferencial del producto es su calidad. Las tácticas a desarrollar son: El *photo shoot* debe ser detallado y amplio, de manera que el consumidor pueda percibir los detalles de cada producto desde la tienda virtual; el desarrollo de cada producto en la aplicación debe ser fiel en un 90% al producto real para que la experiencia sea efectiva; la percepción de exclusividad

se debe manejar desde el empaque tanto primario como secundario; se deberá generar un proceso de investigación del mercado para determinar tendencias, con una periodicidad de tres meses, que corresponde al tiempo aproximado de la gestión de importación.

Finalmente, en cuanto a la estructura del portafolio base, este estará compuesto por dos grandes categorías que cuentan con varias subcategorías y sus correspondientes productos puntuales, tal como se desglosa en la siguiente tabla.

Tabla 16.

Estructura de portafolio base Deko-Hogar.

Categoría	Subcategoría	Artículos
Decoración	Relojes	Relojes de mesa, relojes multifunción, relojes de pared.
	Decoración pared	Abstractos, animales, naturaleza, viajes.
	Decoración infantil	Móviles, vinilos, animales 3D, accesorios.
	Lámparas	Lámparas de pie, lámparas de escritorio.
	Recibidores	Portallaves, percheros, organizadores (racks).
Tecnología	Audio	Minicomponentes, barras de sonido, teatros en casa.
	Smart home	Bombillos inteligentes, Alexa, Google home.

Nota: Elaboración propia (2021).

4.2.3. Canales.

Con el fin de plantear la infraestructura de un ecosistema completo de *e-commerce* se tendrán en cuenta tres categorías o canales de comunicación, así: (1) Chat de soporte y atención al cliente alojado en la tienda virtual; (2) línea de atención directa y asesoría básica de decoración vía Whatsapp; y (3) redes sociales: Instagram y Facebook, como medio de difusión de *posts*, piezas gráficas, pautas y campañas puntuales por temporadas. Se contempla también como canal secundario, Tiktok y Pinterest como plataformas de creación de contenido que se generará en torno al producto, reforzando el uso y aplicación de este mediante asesorías básicas de decoración. Las herramientas descritas anteriormente tendrán como principal característica la inmediatez en la respuesta y el alcance masivo por medio de las plataformas digitales, dirigido a un segmento ya descrito. Como canal principal de venta el modelo gira en torno al *website* de la tienda virtual, como canales secundarios se cargará el portafolio en los *marketplaces* alojados en Instagram y Facebook, con el fin de dar soporte y ampliar la presencia de la marca. Como canal de distribución se maneja un modelo de venta directa *B2C*, sin intermediarios.

Para cerrar la descripción del componente canales, y en conexión con el *marketing mix*, la *estrategia de logística y distribución* a implementar sería selectiva, partiendo de la idea que el *e-commerce* tiene como objetivo generar una cobertura en todo Colombia para empezar. Así, teniendo en cuenta el segmento de mercado anteriormente definido, sus drivers y motivaciones ya descritas, resaltando que uno de los factores clave que se entienden como parte de la propuesta de valor son la calidad, el diseño y la exclusividad, se desarrollarían las siguientes tácticas: (1) Diseñar una plataforma adecuada y apta para garantizar un proceso de compra de calidad; (2) garantizar un proceso de compra eficaz, rápido y transparente; (3) llevar a cabo un proceso de distribución y entrega puerta a puerta evitando que nuestros clientes se expongan a largas filas y multitudes; (4) entrega de mercancía con normas de bioseguridad y garantizando un producto en buen estado. Finalmente, se resalta que dentro de la estructura ya planteada no habrá distribuidores y/o intermediarios, por lo que se entiende que la estrategia básica gira en torno a un modelo de distribución directa, de la marca a los consumidores finales.

4.2.4. Relación con los clientes.

Teniendo en cuenta que el principal propósito de la comunicación en la primera etapa de la implementación del modelo de negocio es crear comunidad y generar *engagement* entre el público potencial y la marca, el tono de la comunicación deberá ser mayormente cercano e informal para establecer una relación sólida, se complementa con un factor secundario en la estructura del mensaje de tipo demostrativo que tiene como fin exponer la funcionalidad del aplicativo desde sus principales ventajas y dar también algunos *tips* de decoración que lleven al consumidor a entender un poco más sobre el producto. De esta manera se refuerza la personalidad de la marca y se cumple con el objetivo. Por otro lado, la comunicación deberá darse en doble vía, esto permitirá recibir retroalimentación por parte de los clientes, recolectar y posteriormente procesar estos datos con el fin de tomar decisiones en tiempo real y con base en la perspectiva del consumidor, factor que resulta de vital importancia dentro del modelo.

Así, se plantean las estrategias generales para estimular la demanda, entendida en dos categorías. Teniendo en cuenta el factor de la demanda primaria, se deberán implementar estrategias para generar estímulo bajo las siguientes actividades: (1) Generar alta exposición del producto en los medios con los que el comprador interactúa diariamente; (2) hacer énfasis en la comunicación con base en un producto de calidad y diferenciado, en línea con las últimas tendencias; y (3) incluir

como eje secundario del mensaje la estructura de precios justos, ventaja comparativa frente a la competencia.

En cuanto a las estrategias para estimular la demanda selectiva, se resalta que estas están encaminadas al factor experiencial. Se hace alusión al aplicativo móvil como el complemento ideal para destacar la experiencia de compra como un proceso 360° que no deja ninguno de los factores decisivos y momentos de verdad fuera de la dinámica. Todo esto se deberá comunicar haciendo alusión a la tecnología como facilitador de muchas tareas, como un elemento que hace parte de la vida de todos y que cada vez estará más presente en la cotidianidad.

Ahora bien, en conexión con el *marketing mix*, se describe la *estrategia de comunicación* a implementar. Tomando como principal objetivo en la primera etapa de la implementación del modelo de negocio la construcción progresiva de comunidad en redes y el correcto direccionamiento de la comunicación que deberá construirse con el fin de generar reconocimiento, exponer las ventajas de los complementos tecnológicos y dar a conocer los atributos diferenciales de cada uno de los productos; se deberá implementar un plan de medios que tenga como principal canal las redes sociales como medio de difusión masiva y orientada. Esto se deberá llevar a cabo mediante la publicación de piezas gráficas en las redes propias de la marca. Por otro lado, se deberá llevar a cabo una campaña de marketing digital que contemple el posicionamiento y genera tráfico a la página web desde los anuncios alojados en el motor de búsqueda y la selección de las *keywords* estratégicas para el crecimiento progresivo de la tienda virtual con base en los términos de búsqueda (SEO).

Como complemento de la comunicación en redes, se tendrá un canal secundario que busca generar mayor tráfico, alcance y crecimiento progresivo de las redes sociales mediante publicaciones del tipo *review* de producto, esto mediante la interacción que generen terceros que serán previamente seleccionados teniendo como criterio principal la afinidad y grado de interacción que muestre su comunidad con el contenido que estos publiquen. Esta estrategia deberá lograrse bajo el modelo de canje, lo que no representará inversión adicional para la empresa.

Finalmente se plantea una sección de contenido propio, creado por la empresa, que estará caracterizado principalmente por la demostración de la utilidad y características puntuales de cada uno de los productos y en especial de la utilidad del aplicativo móvil como eje principal de la propuesta de valor. Esto se reforzará mediante una estructura de piezas que se entenderán como *tips* de decoración, todo lo anterior se plantea con el fin de crear y fortalecer lazos entre la marca y

sus públicos potenciales; cabe resaltar que el tono de la comunicación es cercano, informal y demostrativo.

4.2.5. Fuentes de ingresos.

Tratándose de un modelo de negocio de *e-commerce* se plantea que la principal fuente de ingresos es la venta de los productos por medio de la tienda virtual. Esta estará soportada por una pasarela de transacciones en línea certificada que recibirá como medio de pago tarjeta de crédito, pago con *pse* (débito) y en efectivo por medio de terceros. Estos generan el cobro de un porcentaje por transacción y permiten la transferencia del dinero a las cuentas adscritas con la frecuencia que se determine. Para las entregas en Bogotá estará disponible el medio de pago en efectivo contra entrega con el fin de facilitar al consumidor su proceso de compra.

De otro lado y si bien, el precio tiene gran relación con la propuesta de valor misma, se describe a continuación la *estrategia de precio*, teniendo en cuenta su directa relación con este componente de ingresos y en conexión con el *marketing mix*. Así, la estrategia de precios, dado que es una marca en proceso de introducción, girará en torno a una estructura de penetración, teniendo en cuenta que la competencia cuenta con precios algo elevados y en línea con uno de los *drivers* de compra se manejarán precios considerablemente bajos frente a la media que maneja el mercado, sin afectar la calidad y diseño. Se desarrollarían las siguientes tácticas: (1) Generar una constante revisión de los precios del mercado para establecer precios un 10% a 15% por debajo de la media; manejar una ruta de precios que tenga en cuenta todos los costos desde el inicio del proceso en la fase de importación; (2) optimización de los costos desde la ejecución interna del almacenamiento y manejo de inventarios hasta el soporte tecnológico de las plataformas (evitar tercerización); y (3) los descuentos y promociones se manejarán para la rotación de inventarios o por cambio de colecciones.

4.2.6. Recursos clave.

Como principal recurso se enuncian las herramientas directamente relacionadas con la base tecnológica que es el eje principal del modelo. En primera instancia, la infraestructura de la tienda virtual cuyo diseño deberá ser sólido y contar con soporte en tiempo real para asegurar su correcto funcionamiento, en términos de activos intelectuales. Se debe contar con personal capacitado en programación y soporte técnico para llevar a cabo lo mencionado, en adición a la creación del aplicativo móvil. La estructura del aplicativo tiene un factor de desarrollo tecnológico avanzado, relacionado con complementos de realidad aumentada, para lo cual se deben modelar en 3D con

un alto grado de detalle cada uno de los productos del portafolio, lo que nos lleva a otro de los recursos clave, el talento humano. Adicional al personal de tecnología y sistemas, se requiere un diseñador gráfico o industrial, con amplia experiencia en el manejo de programas de modelado no orgánico en 3D. Como responsable de los medios digitales se requiere una persona que esté al frente de la atención al cliente, dar respuesta a las interacciones en redes y prestar asesoría básica partiendo de un amplio conocimiento y nociones básicas de decoración. Finalmente, y entre otros recursos, se debe tener en cuenta la infraestructura de la empresa, empezando por la planta física que permita llevar a cabo los procesos de nacionalización, bodegaje, gestión de inventarios y despachos.

4.2.7. Actividades clave.

Teniendo en cuenta que la implementación de la tienda parte desde ceros, como actividades estratégicas se resaltan todas aquellas que tengan como fin último aumentar el alcance de la comunicación a un público ya definido, cuya interacción resulta de vital importancia para la construcción progresiva de comunidad en redes. Para esto se deberá llevar a cabo un proceso de convocatoria de figuras o personalidades web (*influencers*) que cuenten con un contenido y una comunidad de seguidores afines al producto para implementar una campaña de *reviewing* que se detallará a continuación.

Así, con el fin de ampliar lo descrito en el bloque de relación con los clientes que enuncia las generalidades de la estrategia de comunicación, se determina que, como actividad clave y parte del plan a seguir, para la etapa de introducción de la tienda se deberán llevar a cabo estrategias de marketing digital tanto SEO como SEM que deberán realizarse por medio del complemento GoogleAds. Para empezar, se debe implementar una campaña SEM que tendrá como objetivo generar tráfico a la página web y ventas, para lo cual se deberán implementar dos grupos de anuncios. El primero hace referencia a una campaña del tipo *search* con un anuncio de texto, y el otro ubica el anuncio en la sección de *shopping* que tiene como principal objetivo redirigir al usuario directamente al producto en el que está interesado y de esta manera facilita el proceso de compra. Cabe mencionar que el método de pago para las campañas anteriormente descritas se dará bajo el CPC (costo por click) teniendo en cuenta que el principal objetivo es llevar el tráfico al *website* en el que se alojará la tienda virtual.

En cuanto a la estrategia SEO, esta se basa en torno a una estructura de acciones *off page*, como paso principal y reforzando lo descrito al principio de este bloque, se tendrá como principal

estrategia SEO, el canje o envío de productos a personalidades influyentes en el medio y el mercado puntual de los productos decorativos. De esta manera, las plataformas podrán difundir mensajes que comuniquen tanto la calidad y atributos diferenciales del producto, así como la experiencia de compra que ofrecen los canales y complementos tecnológicos previstos. En adición a esto, se llevarán a cabo actividades de promoción y difusión del producto en medios adjuntos que reúnan comunidad interesada en el nicho al que está dirigido el modelo. Estos medios pueden entenderse como blogs y grupos de Facebook que tengan como principal objeto los temas relacionados con la decoración y sus derivados, ya que en estos se podrán captar compradores que estén genuinamente interesados en el producto.

Con el fin de aterrizar un poco más lo descrito anteriormente se desglosan los elementos clave que deben estar presentes en la estructura de la campaña a implementar en GoogleAds: (1) Creación del conjunto de anuncios (búsqueda y *shopping*). (2) Estudio de *keywords* por nicho y relacionadas. (3) Establecimiento y medición de KPI (número de impresiones, clicks, CTR, CPC, ROI, tasa de conversión y rebote). (4) Medición y análisis de KPI para efectuar mejoras. (5) Optimización del presupuesto por puja y oferta. (6) Implementación de *remarketing* en anuncios. (7) Instalación de píxeles y *tag manager* para el seguimiento. (8) Reporte semanal con análisis y mejoras. (9) *Landing* optimizada para SEO y orientada a bajas tasas de rebote. (10) Creación de oferta de *lead management* dentro del *e-commerce*. (11) Integración de formulario de *e-mail marketing* dentro del *pop-up* y banner en el *website* (captación de prospectos). (12) Soporte y mantenimiento durante los meses durante los cuales esté activa la campaña.

4.2.8. Asociaciones clave.

En la estructura de asociaciones clave se plantean como actores complementarios dentro del ejercicio a los terceros encargados de llevar a cabo la creación de la tienda virtual y el aplicativo móvil, personal que deberá contar con una amplia experiencia en este tipo de desarrollos tecnológicos y brindar un alto grado de confianza y soporte a la empresa en el proceso de la primera etapa de la implementación. Por otro lado, se tienen también los aliados en China que llevan a cabo los procesos de compra de la mercancía, trámites de comercio internacional desde destino como cargue de contenedor, entre otros.

4.2.9. Estructura de costos.

Como desglose de los ítems que componen la inversión inicial que se requiere para la implementación y puesta en marcha del modelo de negocio planteado se sintetizan en la siguiente tabla los valores correspondientes.

Tabla 17.

Estructura de costos base modelo e-commerce.

Rubro / Descripción	Monto
Inversión en inventario inicial de productos	\$ 246.249.367
Desarrollo de la tienda virtual	\$ 6.000.000
Desarrollo del aplicativo móvil	\$ 5.000.000
Modelado en 3D de los productos (diseñador en nómina)	\$ -
Inversión en campaña de expectativa (1er trimestre)	\$ 10.000.000
Salario anual del Web master (responsable de ventas)	\$ 21.088.339
Costo total	\$ 288.337.706

Nota: Elaboración propia (2021).

La estructura descrita en la anterior tabla, parte del supuesto en el que se adquiriría un inventario inicial de 40 diferentes tipos de producto, que suman 8.700 unidades, distribuidas en cada uno de estos ítems. El costo total de esta compra, contando con todos los gastos de importación, nacionalización y gestión de aduana que se llevan a cabo directamente por Kodo Trade & Commerce, es de COP\$246.249.367. A este monto se suman los costos básicos de la implementación que requerirá el proyecto, tales como el desarrollo de la tienda virtual y el aplicativo móvil; la inversión en pauta en términos de la campaña de expectativa y la nómina proyectada a un año de un colaborador encargado tanto del seguimiento al correcto funcionamiento de todo el ecosistema de *e-commerce*, como los resultados obtenidos en el mismo (ventas). Así se obtiene un total de costo para la implementación inicial igual a COP\$288.337.706.

A manera de desglose de uno de los puntos descritos en la estructura general de inversión, se resalta la campaña de expectativa e introducción como uno de los pilares del que se podrá derivar el éxito del modelo en sus primeros meses y la consolidación de la tienda virtual a mediano plazo, lo anterior está contenido en la siguiente tabla.

Tabla 18.

Inversión en campaña de marketing digital.

Ítem	Costo aproximado \$COP.
Creación y ajuste de la campaña	\$ 700.000
<i>Managment</i> mensual (3 meses)	\$ 270.000
Inversión en pauta GoogleAds	\$ 4.500.000
Inversión en pauta Facebook e Instagram	\$ 4.530.000

Nota: Elaboración propia (2021).

El anterior planteamiento supone un presupuesto total de 10 millones de pesos para la implementación de una campaña de marketing digital robusta e importante para la etapa de consolidación de la tienda y sus canales de venta adjuntos, planteada para un lapso de siete meses en el que el primero de estos no supone cargo por *fee* de *managment*. El cálculo tiene sus bases en un estudio preliminar del CPC por *keyword* que arroja el complemento de GoogleAds sobre los términos de búsqueda "accesorios hogar" y "decoración hogar" que obedecen a la principal categoría y mercado meta en el que se centrará el modelo de negocio. Este conjunto de palabras se encuentra dentro de un término de competencia alta y se toma el valor mayor del intervalo con el fin de aumentar el porcentaje de éxito, y a partir de esto, se determina que el CPC aproximado oscila entre los \$2100 y \$2500 COP, tomando como meta un total de 15 visitas por día.

$$\text{Presupuesto diario} = \$2.500 \times 15 = \$37.500 \quad (1)$$

Donde *presupuesto diario* es igual a \$2.500 por 15 que son la meta total de visitas por día.

Así las cosas, para el cálculo del gasto mensual se toman los siguientes valores:

$$\text{Presupuesto total} = \$37.500 \times 30 = \$1.125.000 \quad (2)$$

Donde el *presupuesto total* es igual a \$37.500 por 30 días para calcular el gasto mensual.

Ahora bien, teniendo en cuenta que esta campaña está planteada asumiendo un factor complementario de pauta en redes sociales para reforzar el tráfico dirigido hacia el *website*, se toma como valor de la inversión en este medio, la diferencia entre el total del plan en Adwords por cuatro meses de implementación y el presupuesto total de \$10.000.000 que se propone destinar para este ejercicio, tal como se describe en la tabla 18, el valor asignado para la inversión en Facebook e

Instagram sería igual a \$4.530.000. Sin embargo, cabe resaltar que, dada la naturaleza fluctuante del CPC como indicador principal de inversión, el valor destinado a la inversión en cada canal puede variar por mes, según los resultados obtenidos y mejoras a implementar.

4.3. Indicadores claves de desempeño (KPI)

Para dar solución al tercer objetivo específico, en esta sección se definen los indicadores claves de desempeño KPI (*key performance indicators*) a tener en cuenta para la medición de la efectividad de la propuesta. Para el efecto, se establecen los KPI con base en los ejes principales de la estructura del planteamiento estratégico, así: (1) Fase de análisis de la viabilidad del proyecto: tasa de retorno de inversión (este es la única que se desarrollará en el presente documento). (2) Implementación del plan inicial de comunicación (campana de expectativa): métricas de conversión, alcance, interacción y efectividad (se deben procesar y analizar por post y en tiempo real). (3) Funcionamiento del ecosistema completo de *e-commerce*: índices de comportamiento digital en la tienda virtual (web y *mobile*): optimización, complementos de visualización, cargue de los productos, enlaces directos, pasarela de pagos, carrito de compras, menús y velocidad. (4) Funcionamiento y resultados del aplicativo móvil: cantidad de descargas, optimización del espacio que ocupa, cargue correcto de los productos en realidad aumentada, permisos de acceso a funciones del celular (la cámara funciona como visor), velocidad. (5) Comportamiento del comprador dentro de las plataformas: índice de abandono de carrito, porcentaje de conversión contra visitas, mapa de calor en la navegación, momentos de verdad en el proceso de compra, interacción con los complementos de atención al cliente. (6) Resultados obtenidos en los periodos establecidos: cifras de ventas, devoluciones y garantías, índice de rentabilidad por producto/categoría, rotación por colección, temporada de ofertas, y productos más vendidos.

Con el fin de condensar los KPI descritos, la siguiente tabla los muestra de manera organizada y concreta con su dimensión y fórmula, a manera de cuadro de mando.

Tabla 19.

Esquema de KPI estratégicos.

Dimensión	Indicador	Periodicidad	Fórmula / nota
Ventas	Tasa de conversión	Semanal	Nº de ventas / TTL visitas
	Abandono de carrito	Semanal	Ventas perdidas
	Acogida de productos	Trimestral	Temporadas - <i>restock</i>
	Promedio de la compra	Mensual	<i>Ticket per cápita</i>

	Ventas totales	Mensual	Resultados / cumplimiento
	Tráfico en la tienda	Semanal	Fuente
	Tiempo de visita	Mensual	Análisis productos de calor
	Tasa de interacción	Semanal	Acciones / usuarios alcanzados
Marketing	Crecimiento comunidad	Mensual	Seguidores actuales / seg. mes anterior
	<i>Click trough rate</i> (CTR)	Semanal	Clics / TTL impresiones
	Tipo de visitante	Mensual	Únicos-recurrentes
Servicio al cliente	Recuento cant. contactos	Mensual	Por canal (chat, redes, WhatsApp)
	Tiempo promedio	Mensual	Cuánto tarda la resolución

Nota: Elaboración propia (2021).

En la anterior tabla se enlistan y sintetizan los indicadores a evaluar, esto con el fin de tener mucho más clara la información clave a procesar en términos de los resultados obtenidos. Estos apuntan específicamente al rendimiento del ecosistema *e-commerce* de manera global, en caso de llevarse a cabo alguna acción específica, por ejemplo, una campaña de *Adwords*, puntualmente en este escenario se deberán tener en cuenta otros KPI complementarios a esta acción como lo son el CPC o costo por clic, entre otros.

Cabe resaltar que el éxito de esta parte del plan reside en el análisis riguroso de cada indicador y la correcta actuación frente a los datos obtenidos. Una vez finalizado el procesamiento de los datos, se deben tomar acciones consecuentes con lo observado. Por otro lado, se debe tener en cuenta que la periodicidad planteada en la tabla 18 no es un factor mandatorio y que, en el camino habrá factores que requerirán análisis y acción con menor frecuencia. Esto refiriéndonos especialmente a la fase de introducción, en la que un mal planteamiento en términos de comunicación o un error en la funcionalidad de las plataformas, tendrá un mayor impacto que en las fases más avanzadas de la implementación del modelo de negocio.

Como indicador de evaluación adjunto a las métricas relacionadas anteriormente, se plantea el *funnel* de conversión como un elemento de evaluación en el proceso de compra. Este nos indicará en que parte del proceso se puede llegar a perder una venta potencial y las mejoras que se deberán implementar en dichas etapas con el fin de facilitar lo más posible la llegada del consumidor hasta el BOFU (*bottom of the funnel*), paso en el que se lleva a cabo la conversión, es decir, una transacción de compra y posterior a ello se plantean las acciones de fidelización. Para entender un

poco mejor cómo está compuesto, se describe de manera gráfica tal como se muestra a continuación.

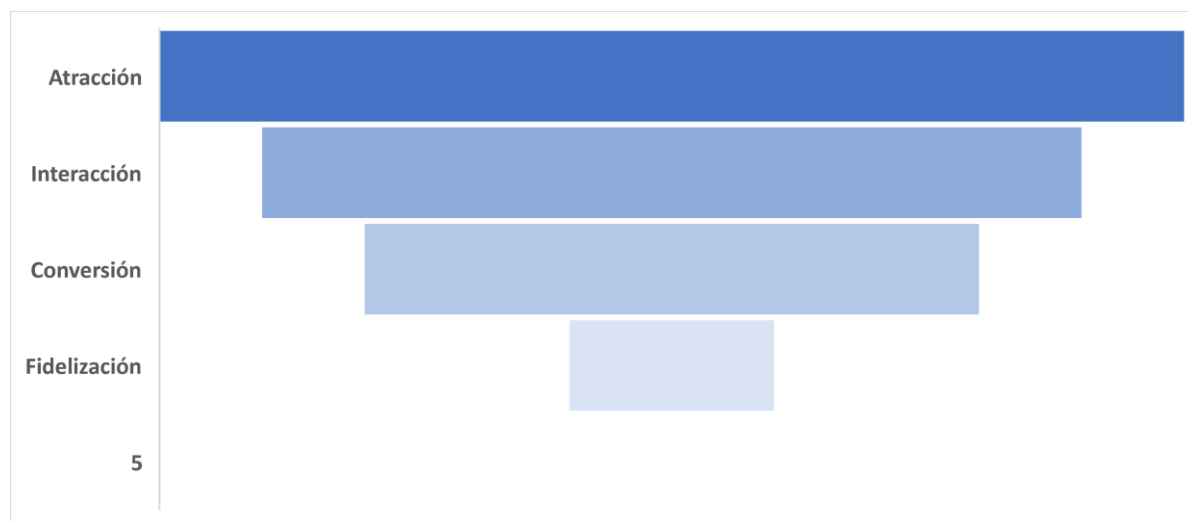


Figura 25. *Funnel* de conversión. Elaboración propia (2021).

Tal como lo muestra el anterior gráfico, las etapas del *funnel* de conversión van de mayor a menor. Esto debido a que en cada etapa se filtran, descartan o abandonan el proceso cierta cantidad de consumidores, refiriéndonos al proceso de compra. Ahora bien, esto se puede entender a modo de tamiz, entre cada segmento hay un tamiz o colador que permite pasar al siguiente los elementos que cuentan con ciertas características, de manera que al final del proceso habrá muchos menos elementos que los que había en el primer segmento. El gran objetivo de este ejercicio es llevar hasta el último segmento del *funnel* la mayor cantidad de consumidores.

Para lograr lo descrito anteriormente se plantea una serie de acciones estratégicas para los segmentos del *funnel* entendidas como TOFU (*top of the funnel*) en la que se determina como principal objetivo captar la atención de un potencial comprador. MOFU (*middle of the funnel*) esta busca generar interacciones, partiendo desde un click, un *reaction* a las publicaciones, el redireccionamiento al *website* y hasta el contacto con atención al cliente. BOFU (*Bottom of the funnel*) en la que se llevan a cabo las acciones de conversión como la recolección de datos (*leads*) para su posterior gestión de prospectos, ventas como objetivo principal y finalmente se implementan procesos de fidelización con los usuarios que ya han llevado a cabo una compra, estas se desglosan en la siguiente tabla.

Tabla 20.

Etapas del funnel de conversión.

Etapa	Estrategias
TOFU	<ul style="list-style-type: none"> - Pauta en redes sociales (Instagram y Facebook) orientada al nicho descrito. - Creación de contenido propio en Tiktok y Pinterest (demostración de producto y tips). - Campaña de <i>reviewing</i> de producto con <i>influencers</i> en Tiktok e Instagram. - Publicaciones de respaldo con contenido de marca (producto y aplicativo móvil).
MOFU	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar botones de llamado a la acción en los diversos canales. - Optimizar la navegación en la tienda de manera que no se pierda el interés. - Evaluar constantemente la velocidad, complementos, imágenes, cargue, diseño, etc. - Garantizar la pronta y eficaz respuesta en los canales de contacto.
BOFU	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar el proceso de compra desde la interfaz del carrito hasta la pasarela de pago. - Integrar complementos de <i>remarketing</i> para captar usuarios filtrados previamente. - Implementar campañas de <i>e-mail marketing</i> con alertas de abandono de carrito. - Implementar campañas de <i>e-mail marketing</i> con alertas de intereses detectados. - Incentivos por suscripción al <i>newsletter/blog</i>, por fechas especiales, cumpleaños, etc. - Generar códigos de descuento u ofertas para usuarios que ya hayan comprado.

Nota: Elaboración propia (2021).

Las estrategias y acciones anteriormente descritas se plantean como los pasos a seguir en cada una de las etapas, esto con el fin de garantizar la captación de la mayor cantidad de usuarios trazando un camino intuitivo y sencillo que permita llevar un buen porcentaje de dichos usuarios captados hacia las últimas fases del *funnel*, ahora bien, dentro de este proceso es importante ajustar las métricas y KPI's de manera que los resultados obtenidos correspondan a cada una de las etapas y se pueda determinar un comportamiento determinado dentro del camino trazado, así determinar en cuál de las etapas hay fallos, cuáles podrían ser las mejoras a implementar y cómo deberán ser implementadas para garantizar un mayor índice de efectividad en ventas y fidelización de los prospectos y clientes ya captados.

Ahora, con el fin de cerrar este apartado y asimismo el planteamiento estratégico expuesto en el presente documento, se plantea de manera preliminar, el primer indicador que se enunció, esto como primer paso para el análisis y determinación de la viabilidad que este modelo de negocio representa para la empresa Kodo Trade & Commerce.

4.3.1. Tasa de retorno de inversión.

De acuerdo con la información suministrada en la estructura de costos y el presupuesto de ventas de 2021 que se proyecta alcanzar un 65% de venta del stock inicial, lo que es igual a \$343.196.190. Se calcula el índice de retorno de la inversión correspondiente a la implementación de la propuesta para el desarrollo de la nueva tienda virtual Deko-Hogar, bajo la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{(total\ ingresos\ estimados - total\ costos)}{total\ costos} \quad (3)$$

Remplazando los valores, tendríamos:

$$ROI = \frac{(\$343.196.190 - \$288.337.706)}{\$288.337.706} = 19\% \quad (4)$$

Donde \$343.196.190 representa el *total de ingresos estimados*, \$288.337.706 representa el *total de costos* sobre \$288.337.706 representa el *total de costos*, y donde 19% representa el porcentaje de la tasa de retorno de inversión *ROI*.

Teniendo en cuenta la formula anterior, se concluye que la tasa de retorno de inversión (ROI) es del 19% en el lapso de un año. Ahora bien, dado que el presupuesto de ventas en el que se basa es el total de ingresos estimados y se proyectó sobre un 65% de la inversión inicial en inventario, si este último indicador aumentase, así mismo se obtendría un mejor ROI.

Conclusiones

Con el fin de dar cierre al planteamiento desarrollado, descrito y expuesto en el presente documento, se resaltan los factores más relevantes que se han observado a lo largo del proceso.

En primera instancia, cabe mencionar que, para todos los actores de la economía, la contingencia causada por la pandemia Covid-19 resultó ser bastante sorpresiva y para la gran mayoría, independientemente del tamaño de empresa o tipo de negocio, generó un impacto importante en su actividad cotidiana. Las consecuencias de este escenario para algunos representaron pérdidas, tanto económica, como sociales y humanas, cierres y/o quiebras. Indiscutiblemente, nos enfrentamos a una situación atípica en muchos sentidos, frente a la cual ha sido muy difícil determinar cómo reaccionar adecuadamente y qué medidas tomar en consecuencia.

En términos generales, la empresa Kodo Trade & Commerce ha salido bien librada de este escenario, dejando de lado que ha tenido que enfrentarse a una notable reducción en sus ventas y que el mercado al que ha dedicado todos sus esfuerzos, hasta ahora muestra una tendencia a la baja, logró sostener su actividad durante el periodo que hasta el momento ha sido el más crítico en medio de la pandemia que actualmente estamos atravesando. Sin embargo, es de resaltar que para toda compañía, es importante actuar con celeridad frente a este tipo de situaciones y que en miras hacia un futuro cercano, se debe tener en cuenta lo que se ha vivido hasta ahora y contar con un plan de respaldo que les permita mitigar el impacto que este tipo de escenarios generan en el ejercicio de su actividad económica.

Partiendo de lo descrito anteriormente, se concluye que una de las grandes tendencias en la economía de la actualidad, cuyo potencial de crecimiento se adelantó a lo previsto y aumentó exponencialmente a raíz de la pandemia, está relacionada con los modelos de negocio *online*, esto entendiendo el Internet como canal principal de comunicación y ventas, en adición a las herramientas que complementan su ejecución. Es de resaltar que, los índices de crecimiento que alcanzó este sector en un corto lapso, han resultado bastante notables y por tanto, favorecedores para muchas industrias que se han visto beneficiadas en gran medida, partiendo de la idea de que el consumidor se vio casi obligado a cambiar sus hábitos de consumo, migrando a las compras y pagos por Internet de todo tipo de bienes y servicios. Tomando como base el hecho de que este cambio no se ha dado de manera totalmente voluntaria, es muy probable que un porcentaje de ese crecimiento, en términos de usuarios, retome los métodos de compra tradicionales conforme se normalice la situación. Sin embargo, la oportunidad radica en captar el público que adoptó estos

medios como principal herramienta y que ha podido evidenciar las ventajas de este tipo de modelo. En conclusión, ha quedado demostrado que los canales *online* representan un factor que no se debe dejar de lado, cada vez es más necesario y urgente integrar este elemento dentro de la estrategia de las compañías, su versatilidad y alcance permite ser moldeado para casi todo tipo de industria.

De otro lado, desde la óptica de la empresa Kodo Trade & Commerce y la fase de diagnóstico que se llevó a cabo como primer paso del presente planteamiento, como resultado del análisis riguroso, salieron a flote varios factores a mejorar que no se habían tenido en cuenta hasta este momento. Uno de los principales y que pudo haber tenido un impacto realmente crítico en el desempeño de las labores de la empresa y sus resultados en ventas, es la participación del cliente Motorola sobre la facturación global. En la mayoría de los años observados se encuentra este cliente con una participación superior al 50%, lo que en términos de riesgo, es un índice demasiado alto, esto entendiendo que la pérdida de este cliente en la cartera hubiese representado un impacto bastante significativo. El hecho de haber permanecido con esta misma tendencia a lo largo de los últimos tres años, deja ver la falta de esfuerzos que ha ejecutado la empresa en la implementación de estrategias comerciales aterrizadas a la situación actual. Estas debían tener como objetivo principal la obtención y construcción de nuevos clientes, con el fin de ampliar la cartera e ir disminuyendo paulatinamente la participación porcentual del cliente principal.

Entre otros factores se ha encontrado la falta de estructura y planeación en un par de ejercicios que ha implementado la empresa con el fin de incursionar en el canal de ventas *online* y la venta de producto propio a cliente final, estas dos acciones se ejecutaron de manera desordenada y sin mayor sustento. Sin embargo, este antecedente ha servido como base para entender que Kodo Trade & Commerce se encuentra en plena capacidad de ejecutar un modelo de negocio como el expuesto en el presente planteamiento ya que es una compañía sólida, con una vasta experiencia en procesos de importación y con una capacidad instalada suficiente.

Continuando con lo mencionado anteriormente, se debe tener en cuenta que el éxito de la implementación de cualquier modelo de negocio radica en la correcta formulación del planteamiento estratégico y el debido sustento con el que este se desarrolle, este proceso es de vital importancia y su ejecución debe llevarse a cabo de manera concienzuda y acertada, sin dejar de lado ninguno de los elementos principales. El diseño de un modelo de negocio debe realizarse partiendo desde el segmento de mercado como centro del mismo, tomando como base la idea de que el marketing ha evolucionado a un enfoque consumo-céntrico en el que el público objetivo es

el factor central y es en torno a este que giran y se diseñan todas las acciones y estrategias relacionadas con cada uno de los bloques del modelo. Esto no quiere decir que los otros factores no sean igual de importantes, por el contrario, a todos los elementos se les debe dedicar el mismo grado de atención y esfuerzo, de manera que el producto final sea realmente sólido y engrane perfectamente. Es importantísimo entender esta fase del proceso como los cimientos de una gran edificación, si estos no se han hecho de la manera correcta, es de entenderse que con el paso del tiempo habrá fallos estructurales que serán muy difíciles de corregir.

Tomando como punto de referencia la fase de evaluación descrita en el presente documento, se concluye que este proceso es uno de los que se han dejado de lado en el ejercicio de las empresas, cabe resaltar que los KPI no aplican únicamente para los modelos de *e-commerce*. Estos indicadores se pueden diseñar con el fin de evaluar áreas específicas de cualquier tipo de compañía, su correcto planteamiento y rigurosa revisión podría llegar a hacer la diferencia para evitar situaciones problemáticas dentro de cualquier dinámica corporativa. En términos de los modelos de negocio *online* se cuenta con la ventaja de la inmediatez en la obtención de los datos y las actuales herramientas tecnológicas que ayudan a su procesamiento. Sin embargo, el verdadero éxito parte del correcto análisis y las acciones que se lleven a cabo en consecuencia, es de vital importancia tener en cuenta que, los datos no son de utilidad alguna si estos no se procesan y entienden de manera adecuada, no es suficiente obtener resultados derivados de algún indicador si no es posible ejecutar alguna acción consecuente a la información obtenida. En conclusión, para esta fase se requiere una especial rigurosidad y profundo conocimiento de las acciones que se están llevando a cabo, esto permitirá tomar las decisiones correctas con base en los datos clave.

Para dar cierre a este ejercicio, se concluye que el desarrollo del presente planteamiento, producto del proceso de pasantía llevado a cabo en la empresa Kodo Trade & Commerce, me ha permitido entender mucho más a fondo y bajo la perspectiva del sector real, la verdadera importancia, alcance e impacto de nuestras acciones como profesionales de mercadeo.

Referencias

- Abdollahi G.; Leimstoll, U. (2011). *A Classification for Business Model Types in Ecommerce*. Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems. Detroit, Michigan, August 4th-7th.
- Alderfer, C. (1980). The methodology of organizational diagnosis. *Professional Psychology* 11(3). 459- 468. DOI: 10.1037/0735-7028.11.3.459.
- Amaya, A. (2020). *Importancia de los KPIs en el desarrollo de los objetivos de calidad en las organizaciones*. Trabajo de grado. Universidad Militar Nueva Granada.
- Ángel, N. (2019). *Barreras al crecimiento del comercio electrónico en Colombia el caso Mercado Libre*. Monografía de grado. Universidad Santo Tomás.
- Arenas, L (2018). *Artículos promocionales ¿Por qué son importantes en estrategias de mercadeo?* Revista P&M. <https://revistapym.com.co>.
- Asociación Nacional de Anunciantes de Colombia - ANDA. (2021). *Compendio Normativo de Publicidad*. <https://www.andacol.com>. Consultado el 10 de marzo.
- Blacksip. (2020). *Reporte de Industria: El e-commerce en Colombia 2020*. Edita Blacksip.
- Bonet-Morón, J.; Ricciulli-Marín, D.; Pérez-Valbuena, G.; Galvis-Aponte, L.; Haddad, E.; Araújo, I.; Perobelli, F. (2020). Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto. *Documentos de Trabajo sobre Economía Regional y Urbana* 288. Banco de la República, Centro de Estudios Económicos Regionales CEER.
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico - CCCE. (2021). *Informe Comportamiento del E-Commerce en Colombia durante 2020 y perspectivas para 2021*. <https://www.ccce.org.co/>
- Cámara de Comercio de Bogotá - CCB. (2019). *Aumentó 14 % el número de empresas creadas en Bogotá y la Región*. Noticias diciembre 2019. <https://www.ccb.org.co>.
- Cárdenas Vega Asesores. (2021). *Licencia de marca*. <https://cardenasvega.com>. Consultado el 19 de marzo.
- Cendoya, R. (2018). *Revolución. Del Homo sapiens al Homo digitalis*. Sekotia.
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Recuperado de: <https://docplayer.es/12344917-Analisis-dofa-y-analisis-pest-por-alan-chapman.html>.
- Comercio electrónico aumentó en Colombia durante la pandemia y crecería 16% este año. (2021, febrero 7). *Revista Semana*. <https://www.semana.com>.

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2019a). *Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) Diciembre 2018. Principales indicadores del mercado laboral.*
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2019b). *Boletín Técnico Índice de Precios al Consumidor (IPC) Diciembre 2018.* <https://www.dane.gov.co>.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2019c). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) IV Trimestre de 2018.* <https://www.dane.gov.co>.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2019d). *Proyecciones de población 2015-2020.* <https://www.dane.gov.co>.
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2018). *Las 16 grandes apuestas de Colombia para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible.* <https://www.dnp.gov.co>.
- Echeverri, M. (2017). *Las siete tendencias de sostenibilidad para empresas.* La República. <https://www.larepublica.co>.
- Grupo Bancolombia. (2020a). *Actualización de proyecciones económicas Colombia 2020. Capital Inteligente.* <https://www.grupobancolombia.com>.
- Grupo Bancolombia. (2020b). *Ecommerce en Colombia: cifras, tendencias y retos actuales. Capital Inteligente.* <https://www.grupobancolombia.com>.
- Hawkins, R. (2002). The Phantom of the Marketplace: Searching for New E-Commerce Business Models. *Communications & Strategies* 46. 297-329.
- Hurtado, L. (2020). *Comercio electrónico en aumento por crisis del covid-19: BBVA.* Caracol Radio. <https://caracol.com.co>.
- Invest in Bogotá. (2021). *Cómo se protege la propiedad intelectual en Colombia.* <https://es.investinbogota.org>. Consultado el 26 de marzo.
- Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital.* LID Editorial.
- Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity.* Wiley.
- La industria publicitaria colombiana repuntará un 6,9% en 2021. (2020, junio 22). *Adlatina Magazine.* <https://www.adlatina.com>.
- Las cinco categorías que más aumentaron sus ventas online. (2020, septiembre 28). *Revista Semana.* <https://www.semana.com>.

- Lee, C. (2001). An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategies. *Internet Research 11(4)*. 349-359. DOI: 10.1108/10662240110402803.
- Mahadevan, B. (2000). Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy. *California Management Review 42(4)*. 55-69. DOI: 10.2307/41166053.
- McFillen, J.; O'Neil, D.; Balzer, W.; Varney, G. (2013) Organizational Diagnosis: An Evidence-based Approach. *Journal of Change Management 13(2)*. 223-246. DOI: 10.1080/14697017.2012.679290.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible - Minambiente (2021). *Objetivos y funciones*. <https://www.minambiente.gov.co>. Consultado el 5 de abril.
- Ministerio de Comercio de Colombia - Mincomercio (2019). *Informe sobre los acuerdos comerciales vigentes de Colombia*. <https://www.mincit.gov.co>.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación - Minciencias (2017). *Los negocios verdes impulsan el desarrollo de Colombia*. <https://minciencias.gov.co>.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - MinTIC (2020). Lineamientos sobre el comercio electrónico frente a las medidas de contención del COVID-19. <https://mintic.gov.co>.
- Montoya, G. (Editor). (2019). E-Commerce, crecimiento y ecosistema digital en Colombia. *Semana Económica 2019 Edición 1213*. Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia - Asobancaria. <https://www.asobancaria.com>.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Ortega, C. (2021). *El green marketing y las empresas sostenibles en Colombia*. Revista Pymas. <https://www.pymas.com.co>. Consultado el 25 de marzo.
- Pan, W.; Wei, H. (2012). *Research on Key Performance Indicator (KPI) of Business Process*. Second International Conference on Business Computing and Global Informatization, Shanghai, China. 151-154. DOI: 10.1109/BCGIN.2012.46.
- Picón, K. (2020). *La era digital y los retos del comercio electrónico en Colombia*. Agencia de Noticias Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín. <https://www.upb.edu.co/es/noticias>
- Prototipo Promocionales y Regalos. (2019). *Los artículos publicitarios que serán tendencia durante el 2019*. <https://www.prototipo.co>.

- Ramos, M. (2020). *Qué es el eCommerce: definición modelos y ventajas*. Marketing 4 Ecommerce mx. <https://marketing4ecommerce.mx>.
- Red de Investigación Educativa. (2021). *El Derecho de Autor en la Era Digital*. <http://www.iered.org>. Consultado el 19 de abril.
- Rocamora, J. (2021). *KPIs para eCommerce: 8 indicadores para optimizar tu estrategia y vender (más)*. Marketing 4 ecommerce co. <https://marketing4ecommerce.co>.
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional: Octava edición*. Ediciones UC.
- Rojas, D. (2020). *Conozca cuáles son los aspectos legales a tener en cuenta para crear un e-commerce*. Portal Asuntos Legales - Diario La República. <https://www.asuntoslegales.com.co/>
- Sánchez-Alzate J.; Viana-Rua, N.; Pino-Martínez, A.; Gómez-Navarro, R. (2020). Vigencia de los conceptos, métodos, herramientas y matrices de la planeación estratégica: una revisión bibliográfica. *MODUM: Revista Divulgativa Multidisciplinar de Ciencia, Tecnología e Innovación* 2. 189-204.
- Santín, A. (2013). *Plan de negocios: Claves para comprar una licencia*. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com>.
- Sectorial. (2020). *Informe Sectorial Publicitario 2018*. <https://www.sectorial.co>.
- Rivera, D. (2016). *eCommerce, un fresco aliado para el medio ambiente*. Observatorio eCommerce y Transformación Digital. <https://observatorioecommerce.com>.
- Universitaria Agustiniiana. (2016). *Reglamento de opciones de grado VAC 1-1-2016*. Rectoría, Vicerrectoría Académica.
- Velimirović, D.; Velimirović, M.; Stanković, R. (2011). Role and importance of Key Performance Indicators Measurement. *Serbian Journal of Management* 6(1). 63-72.
- Ventas online pasan del 6% al 30% frente a marzo del año pasado. (2020, abril 21). *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com>.