



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE:**

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**DISEÑO DE UN CANAL E-COMMERCE PARA COMERCIAL
ARCENTALES**

AUTORES:

**ARCENTALES TORRES XIOMARA PATRICIA
RUBIO ALARCÓN KARLA ISABEL**

DIRECTOR:

PHD JUAN CARLOS BUSTAMANTE URBINA

**Guayaquil-Ecuador
Noviembre, 2021**

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme paciencia, sabiduría y perseverancia para alcanzar en esta vida una de mis metas académicas.

A mi amado esposo Pablo Espinoza De La Cuadra, que con su sabiduría que me ha guiado en cada etapa de este proyecto.

A mis queridos hijos Alejandro Paul y Santiago Pol Espinoza Arcentales por ser el motor diario de mi vida.

A mis amados padres Mercedes Torres y Benigno Arcentales por la fe que siempre han tenido en mí para conseguir esta meta académica.

A mis hermanos que son las personas que me alientan día a día para esforzarse seguir adelante.

A mi profesor tutor de la tesis Juan Carlos Bustamante y a mis queridos maestros por haberme guiado en este camino de aprendizaje y conocimientos.

Y agradezco al personal de Comercial Arcentales por haberme brindado su colaboración para finalizar esta tesis.

Xiomara Patricia Arcentales Torres

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a mi madre María Santísima por su presencia en mi caminar, por darme la guía y fortaleza para culminar mis estudios de maestría a pesar de los obstáculos y dificultades que se presentaron.

Expreso mi agradecimiento también a mi mamá, a mi tío Carlos y a Lisette por darme su apoyo y motivación a lo largo de mi carrera.

Estoy agradecida con cada uno de mis profesores de muy alto nivel quienes compartieron su gran bagaje de conocimientos apoyando mi crecimiento en esta etapa de educación de cuarto nivel.

Gracias a cada una de las personas que Dios puso en mi camino para alcanzar este logro.

Karla Isabel Rubio Alarcón

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi padre José Benigno Arcentales Albarracín que ha sido la luz de sabiduría en este largo camino del aprendizaje.

Xiomara Patricia Arcentales Torres

DEDICATORIA

Con toda mi vida, alma y corazón a mis hijos Maximiliano y Bruno por ser mi motor y luz. La victoria es tuya Madre mía a quien en petición confié mi maestría.

Karla Isabel Rubio Alarcón

TABLA DE CONTENIDO

1. Resumen Ejecutivo.....	1
2. Industria.....	3
2.1 Descripción General.....	3
2.1.1 Ventas E-commerce en Ecuador.....	4
2.2 Principales Productos	4
2.2.1 Niveles de Productos.....	5
2.3 Principales Actores	5
2.3.1 Cadena de Suministros.....	5
2.3.1.1 Tendencias tecnológicas en la Cadena de suministro Digital & Retail.....	6
2.3.1.2 Tecnología para agilizar las operaciones y los procesos.....	7
2.3.2 Canales	9
2.3.2.1 Página Web.....	10
2.3.2.2 Mensajería instantánea (WhatsApp).....	10
2.3.2.3 Redes Sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter).	11
2.3.2.4 Aplicaciones móviles.....	12
2.3.2.5 Portal de comercio electrónico.	13
2.3.3 Proveedores.....	17
2.3.3.1 Magento	17
2.3.3.2 Salesforce	18
2.3.3.3 Oracle Atg.....	18
2.3.3.4 Sap (Sap Customer Experience).....	18
2.3.3.5 Drupal	18
2.3.3.6 Oracle Retail Merchandising System (DCS-UI).....	19
2.3.3.7 Liferay.....	19
2.4 Modelos de Negocio de los Actores de la Industria	19
2.5 Resumen de la industria.....	21
2.5.1 Tipos de Retail	22
2.5.2 Tendencias de la Transformación Digital en el Sector Retail.....	22

3. Análisis del Sector	24
3.1 Análisis Social PESTLA	24
3.2 Análisis Industrial Competitiva.....	27
3.3 Análisis Industrial Colaborativo.....	28
3.4 Oportunidades y Amenazas del Sector.....	30
4. Análisis Organizacional.....	31
4.1 Descripción de la Empresa	31
4.1.1 Antecedentes de la Empresa	31
4.1.1.1 Misión	31
4.1.1.2 Visión	31
4.1.1.3 Valores.....	31
4.1.2 Historia de la Empresa.....	31
4.1.3 Cronograma de la Empresa.....	32
4.1.4 Distribución y Despacho de la Empresa	33
4.1.5 Alianzas estratégicas de la Empresa	34
4.1.6 Infraestructura Disponible de la Empresa.....	34
4.1.7 Fuerza de Ventas de la Empresa	34
4.1.8 Promoción y Publicidad de la Empresa	34
4.1.9 Segmentación de los Clientes de la Empresa.....	35
4.1.10 Proveedores de la Empresa	35
4.1.11 Competidores de la Empresa	36
4.2 Estados Financieros de la Empresa	38
4.2.1 Análisis Vertical.....	38
4.2.2 Análisis Horizontal	39
4.2.3 Indicadores Financieros	40
4.3 Análisis del Propósito de la Empresa	42
4.3.1 Perspectiva Interna de la Empresa	42
4.3.2 Análisis de los Grupos de Interés de la Empresa	43
4.4 Modelo de Negocio de la Empresa.....	45

4.4.1	Descripción del Modelo de Negocio de la Empresa.....	45
4.4.2	Representación esquemática BMC (Business Model Canvas) de la Empresa ..	45
4.4.3	Fortalezas y Debilidades de la Empresa	48
4.4.4	Análisis Causa-Efecto de la Empresa	49
4.5	Evaluación del Modelo del Negocio	51
4.5.1	Evaluación de Capacidades Organizacionales (MCO) del Negocio.....	53
4.5.2	Evaluación de Recursos Organizacionales (MRE) del Negocio.....	57
4.5.3	Evaluación de la Cadena de Valor del Negocio.....	59
5.	Evaluación Estratégica	60
5.1	Alineamiento de la organización al entorno social.....	60
5.2	Alineamiento de la organización al entorno industrial.....	62
5.3	Alineamiento de la organización al propósito y modelo de negocio.....	64
5.4	Resumen del Diagnóstico Organizacional.....	66
5.5	Identificación de Brechas de Capacidades	67
5.6	Identificación de Brechas de Recursos	68
6.	Alternativas de Solución.....	69
6.1	Descripción del Problema.....	69
6.2	Alternativas de Resolución del Problema.....	73
6.3	Análisis de las Implicaciones en los Aspectos de las Alternativas de Resolución.....	73
6.3.1	Análisis de Mercado	73
6.3.1.1	Identificación del Sector	73
6.3.1.2	Identificación del Mercado	74
6.3.1.3	Segmentación del Mercado.....	74
6.3.1.4	Identificación del Negocio	74
6.3.2	Análisis Social	74
6.3.3	Análisis Técnico.....	75
6.3.4	Análisis Ambiental.....	77
6.3.5	Análisis Legal	77
6.3.6	Análisis Económico Financiero	80

6.3.7	Análisis de Riesgos	80
6.4	Selección.....	82
6.4.1	Análisis de Matriz de Ponderación de Opciones con sus Criterios a considerar	82
6.4.2	Evaluación de las Opciones de Alternativas a considerar del Negocio	83
6.5	Alineamiento de la Propuesta a la Estrategia	83
6.5.1	Análisis del Alineamiento de la organización a través del CMI.....	84
6.5.2	Análisis Estructura Estratégica de la Empresa.....	85
6.5.3	Análisis Mapa Estratégico de la Empresa.....	87
7.	Descripción del Proyecto	89
7.1	Descripción del Alcance.....	89
7.1.1	Objetivos	90
7.2	Descripción de la Sostenibilidad del Proyecto	90
7.2.1	Política RSE para Comercial “Arcentales”	92
7.2.2	Propósito Superior	92
7.2.3	Plan de Acción para Comercial “Arcentales”	93
7.3	Identificación de Recursos del Proyecto	94
7.4	Flujo del Proyecto.....	95
7.4.1	Cálculo de la Demanda	95
7.4.2	Inversión del Proyecto	95
7.4.2.1	Datos del Proyecto E-commerce	96
7.4.2.2	Flujo del Proyecto e-commerce.....	98
7.4.2.3	Resultados del Proyecto e-commerce	99
7.5	Cronograma	100
7.5.1	Fase Inicial de Análisis y Selección de Alternativa.....	100
7.5.2	Fase Final de Diseño, Desarrollo e Implementación de la Alternativa.....	101
8.	Conclusiones y Recomendaciones.....	102
8.1	Conclusiones.....	102
8.2	Recomendaciones	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Capítulo 2:

Gráfico 2. 1: Ventas en Portales Digitales en Ecuador.....	4
Gráfico 2. 2: Digitalización de la cadena de suministro.....	9
Gráfico 2. 3: Cifras del e-commerce en Ecuador en 2020.....	10
Gráfico 2. 4: Mensajería Instantánea en Ecuador.....	11
Gráfico 2. 5: Audiencia de Ecuador en Redes Sociales	12
Gráfico 2. 6: Cifras del E-Commerce en Ecuador durante COVID-19 en 2020.....	13
Gráfico 2. 7: Cifras del E-Commerce en Ecuador durante COVID-19 en 2020.....	14
Gráfico 2. 8: Medios de pago preferidos para compras en línea en Ecuador.....	15
Gráfico 2. 9: Compras Online	16
Gráfico 2. 10: Volumen del negocio del sector en España	17

Capítulo 4:

Gráfico 4. 1: Cronograma del Negocio.....	32
Gráfico 4. 2: Participación de los Proveedores de la Empresa	35
Gráfico 4. 3: Competidores y Participación del Mercado	36
Gráfico 4. 4: Análisis Causa-Efecto Comercial Arcentales.....	50
Gráfico 4. 5: Cadena de Valor de Comercial Arcentales	59

Capítulo 6:

Gráfico 6. 1: Desde cuando es Cliente	70
Gráfico 6. 2: Le gustaría servicio a Domicilio	70
Gráfico 6. 3: Usa celular Inteligente.....	71
Gráfico 6. 4: Le gustaría otra Sucursal	71
Gráfico 6. 5: Mayor Afluencia	72
Gráfico 6. 6: Afluencia en edades.	72
Gráfico 6. 7: Estructura Estratégica de la Empresa.....	85
Gráfico 6. 8: Mapa Estratégico de la Empresa	88

Capítulo 7:

Gráfico 7. 1: Aspectos ONU..... 91

ÍNDICE DE TABLAS

Capítulo 2:

Tabla 2. 1: Ventas Comercio Electrónico a Nivel Nacional	9
Tabla 2. 2: Actores de la Industria en el Modelo de Negocio	20

Capítulo 3:

Tabla 3. 1: PESTLA	24
Tabla 3. 2: Matriz de Caracterización Competitivo del Sector (MCC).....	27
Tabla 3. 3: Matriz de Evolución Colaborativo del Sector (MEC)	29
Tabla 3. 4: Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE.....	30

Capítulo 4:

Tabla 4. 1: Funciones de cada cargo	32
Tabla 4. 2: Cantidad de Empleados.....	33
Tabla 4. 3: Segmentación de los Clientes.....	35
Tabla 4. 4: Egreso y Cuota de los Proveedores de la Empresa	36
Tabla 4. 5: Ventas y Cuota de Competidores según Sector	37
Tabla 4. 6: Método de Análisis Vertical	38
Tabla 4. 7: Método de Análisis Horizontal	39
Tabla 4. 8: Análisis de los Indicadores Financieros	40
Tabla 4. 9: Análisis de los Grupos de Interés/Stakeholders.....	43
Tabla 4. 10: Matriz del Modelo de Negocios Canvas.....	47
Tabla 4. 11: Evaluación de factores internos EFI.	48
Tabla 4. 12: Modelo de Negocio	51
Tabla 4. 13: Matriz de Capacidades Organizacionales (MCO)	56
Tabla 4. 14: Evaluación de Recursos Organizacionales (MRE).....	58

Capítulo 5:

Tabla 5. 1: Matriz de Oportunidades y Amenazas del Análisis Social.....	61
Tabla 5. 2: Matriz de Oportunidades y Amenazas del Análisis INDUSTRIAL.....	63
Tabla 5. 3: Matriz DAFO del Comercial Arcentales	64

Tabla 5. 4: Diagnostico Organizacional	66
Tabla 5. 5: Brechas de Capacidades	67
Tabla 5. 6: Identificación de Brechas de Recursos	68

Capítulo 6:

Tabla 6. 1: Alternativas de Resolución del Problema	73
Tabla 6. 2: Resumen de Ingreso del Sector	73
Tabla 6. 3: Infraestructura Actual y Expansión.	75
Tabla 6. 4: Infraestructura Futura.	76
Tabla 6. 5: Costos de desarrollo web.	79
Tabla 6. 6: Pérdida y Ganancias del Negocio	80
Tabla 6. 7: Tabla de Riesgos	81
Tabla 6. 8: Matriz de Ponderación: Sucursal en la nueva zona comercial	82
Tabla 6. 9: Matriz de Ponderación: Diseñar un canal e-commerce	82
Tabla 6. 10: Evaluación Opciones de Alternativas a considerar del Negocio	83
Tabla 6. 11: Cuadro de Mando Integral CMI (Balanced Scorecard)	84
Tabla 6. 12: Estructura de la Empresa	86

Capítulo 7:

Tabla 7. 1: Aspectos	90
Tabla 7. 2: Aspectos Materiales	92
Tabla 7. 3: Plan de Acción	93
Tabla 7. 4: Recursos del Proyecto	94
Tabla 7. 5: Desarrollo Flujo del Proyecto	98
Tabla 7. 6: Cronograma Fase Inicial	100
Tabla 7. 7: Cronograma Fase Final	101

1. Resumen Ejecutivo

El trabajo de titulación fue desarrollado tomando en consideración el factor social más relevante: la declaración por la Organización Mundial de la Salud, el 11 de marzo de 2020, de una pandemia provocada por el coronavirus SARS-CoV-2, de tan graves consecuencias, que obligó a decretar medidas de confinamiento a los diferentes gobiernos del mundo.

Producto de esta pandemia muchos negocios retail se vieron obligados adoptar las ventas online con entregas a domicilio, como una medida de bioseguridad para dar servicio a la comunidad que se encontraba en confinamiento, por esta razón, este tipo de servicio, se ha intensificado como tendencia virtual en negocios, convirtiéndose en la única vía de supervivencia de muchas empresas que tuvieron que ajustarse a las circunstancias sociales sus actividades comerciales.

En el segundo capítulo hemos fundamentado la industria en la que opera la empresa, planteando la cadena de suministro, participación de los mercados locales y regionales junto al modelo de negocio y sus diferentes actores.

En el tercer capítulo se describe el análisis del sector sus oportunidades y amenazas, donde se explica el análisis social y se enfatiza el análisis industrial en dos aristas que son competitividad y colaboración.

En el cuarto capítulo hemos incluido el análisis de la organización explicando el estudio de las perspectivas internas de la empresa y de sus grupos de interés, se muestra también indicadores financieros comparando los tres últimos años. Además de ello, se delinea la evaluación del modelo de negocio como tal, capacidades organizacionales y recursos de la empresa.

En el quinto capítulo, hacemos referencia a la evaluación estratégica de la empresa en base a los alineamientos sociales e industriales, alineamientos al modelo de negocio con la matriz DAFO, también realizando un diagnóstico organizacional y tomando en consideración brechas de capacidades como son las organizacionales y de recursos.

En el sexto capítulo, se exponen las alternativas de solución para la empresa identificando problema y necesidad, para lo cual se establecen diferentes alternativas en base a los diferentes análisis de mercado en lo económico, social, tecnológico, legal y ambiental, donde también realizamos la selección con la matriz de ponderación y evaluación de las opciones , concluyendo

con la alineamiento de la propuesta a la estrategia donde visualizamos el balance scorecard, la nueva estructura y el mapa estratégico para la empresa.

En el séptimo capítulo, explicamos el alcance de la implementación de un canal digital e-commerce para Comercial Arcentales y la sostenibilidad que conlleva en sus aspectos social, económico y ambiental cumpliendo ciertos ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) establecidos por la ONU.

Y por último en el capítulo ocho, las conclusiones y recomendaciones que guardan relación con los objetivos planteados los cuales son:

Objetivos a corto plazo: Con la implementación del canal digital e-commerce se busca incrementar el ingreso en ventas por alcance y cobertura de Comercial Arcentales.

Objetivos a largo plazo: Con el incremento de las ventas generadas poder expandirnos o tener mayor cobertura en Pasaje, Machala y el Guabo

Para el desarrollo de esta tesis nos alineamos al Reglamento de maestría y Títulos de la Escuela de Negocios ESPAE.

2. Industria

2.1 Descripción General

Los canales de venta son la esencia del retail, tradicionalmente eran tiendas físicas, ahora; con los cambios sociales y las preferencias del consumidor, la tendencia se ajusta más a tiendas virtuales. Debido a ello; en este trabajo, la implementación del canal digital e-commerce (comercio electrónico) está orientado al retail como industria y como sector. Cabe mencionar que, al día de hoy; la mayoría de negocios hacen uso de un canal e-commerce, de esta actividad de comercio electrónico se deriva otro servicio: el delivery o entrega a domicilio.

Dentro de la industria del retail, el canal e-commerce es un medio digital que permite el comercio de productos y servicios a partir de: páginas web, aplicaciones móviles y redes sociales; además, en este canal se ofrece un catálogo segmentado de productos y servicios, distintos medios de pago, y datos estadísticos.

Por medio del canal e-commerce conseguimos lo siguiente:

- Reducir costos administrativos.
- Generar un cambio en el modelo de negocio para cubrir las necesidades de la demanda con tendencia digital.
- Digitalización en procesos de finanzas, marketing, ventas, logística y abastecimiento.
- Satisfacer a la demanda en ahorro de tiempo, medidas de bioseguridad por temas de pandemia, servicio a domicilio por motorizado, todo esto como valor agregado.
- Obtener un catálogo de productos/servicios.
- Captar clientes potenciales y fidelizar a los clientes actuales.
- Tener una nueva base de datos de clientes para generar reportes de estadísticas para analizar el comportamiento del consumidor en la toma de decisiones.
- Posicionamiento de la marca.
- Maximizar ventas, expansión económica.

De acuerdo a datos estadísticos la Generación X (nacidos entre 1966-1981) son los que realizan más compras en línea, en comparación con cualquier grupo etario, con una media de casi 19 mil transacciones al año. No son los Millenials como comúnmente se creía. Una de las razones por las que las personas compran online es porque pueden comprar a cualquier hora, y el 58% de los consumidores lo hacen por este motivo (InStoreView, 2020).

Para este trabajo, en la industria del sector retail, el enfoque central estará orientado al cliente tomando en cuenta que; no solo basta ofrecer los precios más bajos y productos de buena calidad, sino también; ofrecer al cliente un excelente servicio o una experiencia única en compra online mediante el canal digital E-commerce.

2.1.1 Ventas E-commerce en Ecuador

En 2018 se registraron un 35% más de transacciones comerciales a través de **Portales Digitales** en el país, con respecto a 2017 (Ventas E-commerce en Ecuador, 2018).

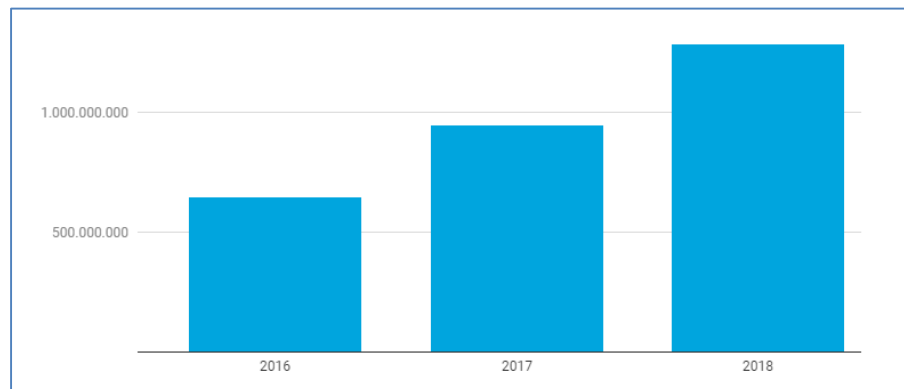


Gráfico 2. 1: Ventas en Portales Digitales en Ecuador
Fuente: (Ventas E-Commerce en Ecuador, 2018)

2.2 Principales Productos

La pandemia del COVID-19 ha provocado una transformación digital acelerada en la industria del sector retail en la forma de adquisición de los productos o servicios, aumentando las ventas digitales. En una tienda tradicional los productos más vendidos son las gaseosas, leche, aceites, cigarrillos y aguas (Grupo_BIT, 2020); los cuales deben poseer calidad, precios adecuados y diversidad. En cambio, en una tienda virtual los productos más vendidos no son especialmente productos comestibles sino productos como zapatos, accesorios y cosméticos (CECE, 2018); por lo tanto, para aumentar las ventas en la industria del sector retail es necesario tener una plataforma e-commerce fácil de usar y con catálogos

virtuales de productos novedosos, también son bien aceptados por los consumidores las ofertas, promociones y descuentos.

Con la pandemia se ha incrementado la necesidad de adquirir los productos o servicios por los diferentes canales digitales. Hay que considerar que los productos de alta rotación no requieren mayor esfuerzo comercial para su venta, como son productos de primera necesidad o los llamados productos de la canasta básica, pero hay otros que necesitan de una estrategia de marketing para su promoción y venta (Grupo_BIT, 2020).

2.2.1 Niveles de Productos

- **Primer Nivel: Productos Principales** que cumplen el propósito para el cual están destinados. Entre más beneficios tengan estos productos será más apetecidos para los clientes (Toolshero, 2019).
- **Segundo Nivel: Productos Genéricos** que son una versión básica y con todas las cualidades del producto principal (Toolshero, 2019).
- **Tercer Nivel: Productos Esperados** que tiene atributos y condiciones que espera el comprador para adquirirlos (Toolshero, 2019).
- **Cuarto Nivel: Producto Agregado** que incluye servicios y beneficios adicionales que distinguen de la oferta del negocio de la oferta del comprador (Toolshero, 2019).
- **Quinto Nivel: Producto Potenciados** que se trata de aumentos y modificaciones que el producto puede experimentar con el tiempo (Toolshero, 2019).

2.3 Principales Actores

2.3.1 Cadena de Suministros

La pandemia, causada por el COVID-19, ha supuesto un periodo de transformación digital en el sector retail, principalmente en los nuevos hábitos de consumo, acelerando la incorporación de los medios tecnológicos para mantener los márgenes operativos y creando procesos de compra y entrega exitosos, tanto online como offline (IDB, 2020).

Actualmente la cadena de suministros debe estar automatizada y digitalizada porque la incertidumbre de la “nueva normalidad” ha ocasionado mitigación de las posibles disrupciones de esta. Por lo tanto, para cristalizar una compra online la cadena de suministro debe estar sincronizada en cada uno de sus eslabones, esto se hace posible a través de un buen sistema de información, procesos operacionales integrados y contar

con herramientas como los ERP (Planificación de los recursos empresariales), para conectar cada punto de la cadena de suministro, sin olvidar un CRM (Gestión de relaciones con el cliente) que puede o no estar incluida en el ERP (IDB, 2020).

2.3.1.1 Tendencias tecnológicas en la Cadena de suministro Digital & Retail

- **Hiperautomatización**

Es aumentar la automatización de los procesos y la asignación de recursos eficientemente, generando la aceleración de tareas complejas y la implementación de operarios digitales. La hiperautomatización se puede aplicar en puntos de la cadena de suministro: gestión de inventarios, confirmación de envíos, utilización de robots o asistentes digitales (Calatayud & Katz, 2019).

- **Combinación de Automatización Robótica de Procesos (RPA), Inteligencia Artificial (IA) y Machine Learning (ML)**

Las tecnologías como la RPA, IA y ML complementan a la experiencia profesional de los empleados para hiperautomatizar los procesos, optimizando la toma de decisiones inteligentes en situaciones disruptivas o de cambio, incorporando la última información disponible para la realización de los requerimientos (Calatayud & Katz, 2019).

- **Transparencia y trazabilidad**

Un conjunto de prácticas y tecnologías diseñadas para garantizar el enfoque ético y legal del uso de la IA, utilizada para automatizar procesos y predecir cambios en los comportamientos de los consumidores, adaptando así sus productos o servicios (Calatayud & Katz, 2019).

- **Hiperconexión de la información**

Los datos e información requeridos y generados por cada proceso de la cadena de suministro, muchas veces disponibles en diferentes sistemas de información, representan un reto importante para el sector logístico (Huaranca, 2020).

- **Experiencia de usuario con la omnicanalidad**

La omnicanalidad es clave en la experiencia de usuario por la interacción que este desarrolla con los productos o servicios (Huaranca, 2020).

2.3.1.2 Tecnología para agilizar las operaciones y los procesos.

- **La omnicanalidad.**

Está diseñada para ofrecer múltiples canales de atención para garantizar una experiencia homogénea al consumidor. Los canales digitales más importantes en la actualidad son: tiendas físicas y online, apps móviles, SMS, redes sociales, Chatbots, Apps móviles, sistemas de seguimiento de entregas, etc. (Beetrack, 2021).

- **Big Data y Fast Data.**

La industria de los sectores retail usan de forma continua el análisis de datos para obtener información de las costumbres y gustos del cliente con el objetivo de poder detectar: tendencias, gestionar inconvenientes de los servicios o productos, información y promociones personalizadas, ofrecer nuevos productos o servicios en tiempo real para anticiparnos en la demanda (Silva et al., 2020).

- **El Internet de las Cosas (IoT).**

Es una conexión digital entre objetos físicos e internet. Una de las ventajas que IoT puede aportar al sector retail es mejorar la experiencia de cliente. Con IoT, el cliente recibe más información y datos personalizados según sus necesidades. De esta manera, se puede monitorear el flujo de las operaciones, la actividad de los responsables por la atención al cliente y las rutinas internas a detalle. Utilizar los recursos IoT para optimizar procesos en la empresa es una manera fantástica de elevar la productividad, reducir la ocurrencia de errores y fallas operacionales y, por ende, mejorar los ingresos corporativos (IKUSI, 2021).

- **Reconocimiento de voz.**

La tecnología de reconocimiento de voz se puede usar para hacer compras o realizar pedidos. La tecnología activada por voz se utilizará cada vez más dentro

del sector retail que brinda a las marcas una nueva forma de comunicarse y participar en la experiencia de compra. La tecnología activada por voz se utilizará cada vez más dentro del comercio minorista, ya que brinda a las marcas una nueva forma de comunicarse y participar en la experiencia de compra. Supone también una mejora en la eficiencia del proceso, ya que los consumidores valoran cada vez más la rapidez y sencillez a la hora de realizar cualquier tipo de tarea o consulta (JLL, 2017).

Un informe de OC&C Strategy Consultants predice que el gasto en compras por voz crecerá más de \$40 mil millones solo en 2022, en comparación con los \$2 mil millones de gasto actual. El consumo por voz permite que los consumidores realicen, cancelen y rastreen pedidos convirtiéndose en una experiencia perfecta de compra. Cuando se trata de comprar alimentos, la mayoría de los clientes tienden a repetir las compras; en este caso un asistente inteligente recordará los productos preferidos del cliente y recopilar recomendaciones de artículos personalizadas en función de su historial de compras (Agencia, 2020).

Es importante tener en cuenta que, si bien los alimentos suelen tener que ser examinados muy de cerca, no se aplica lo mismo a la ropa o los muebles. Sigue siendo uno de los mayores desafíos para las consultas de voz relacionadas con las compras en la actualidad, que muy probablemente se resolverá mediante la integración de asistentes con TV u otros dispositivos de visualización (Agencia, 2020).

- **RFID (La identificación por radiofrecuencia).**

Es el uso inalámbrico sin contacto de ondas de radiofrecuencia para transferir datos. Etiquetar artículos con etiquetas RFID permite a los usuarios identificar y rastrear de manera automática y única el inventario y los activos, RFID lleva la tecnología de identificación automática al siguiente nivel al permitir que las etiquetas se lean sin línea de visión y, según el tipo de RFID, tengan un rango de lectura entre unos pocos centímetros y más de 20 metros (Calatayud & Katz, 2019).

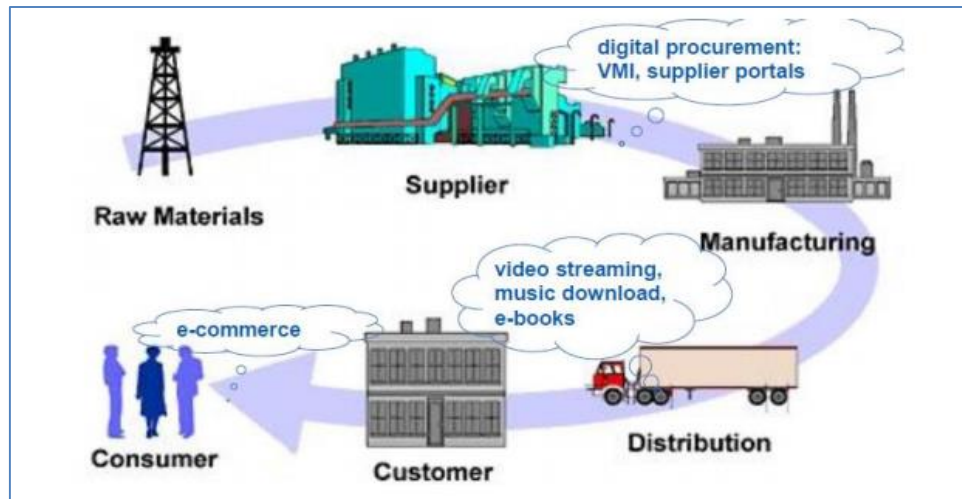


Gráfico 2. 2: Digitalización de la cadena de suministro.

Fuente: (Calatayud & Katz, 2019).

2.3.2 Canales

La industria del retail consiste básicamente en la compra y venta de productos al por menor. Hace uso de canales e-commerce (canales electrónicos) por el auge que tienen y por el aceleramiento de ventas online en el canal de distribución, el cual también es un cambio acelerado por la pandemia del COVID-19, por lo que se espera que el canal logre un 33% de las ventas en la industria del retail para el 2029. En el territorio nacional existe un incremento de ventas en internet, debido a la pandemia varios comercios se vieron obligados a desarrollar estrategias de ventas en línea para mantenerse operantes (activos), notando que las ventas por internet tienen mayor peso dentro en distintos comercios (Muñoz, 2018).

Tabla 2. 1: Ventas Comercio Electrónico a Nivel Nacional

VENTAS COMERCIO ELECTRÓNICO	
2019	\$1.600 MILLONES
2020	\$2.300 MILLONES
2021	\$2.500 MILLONES

Fuente: (eCommerce, 2019)

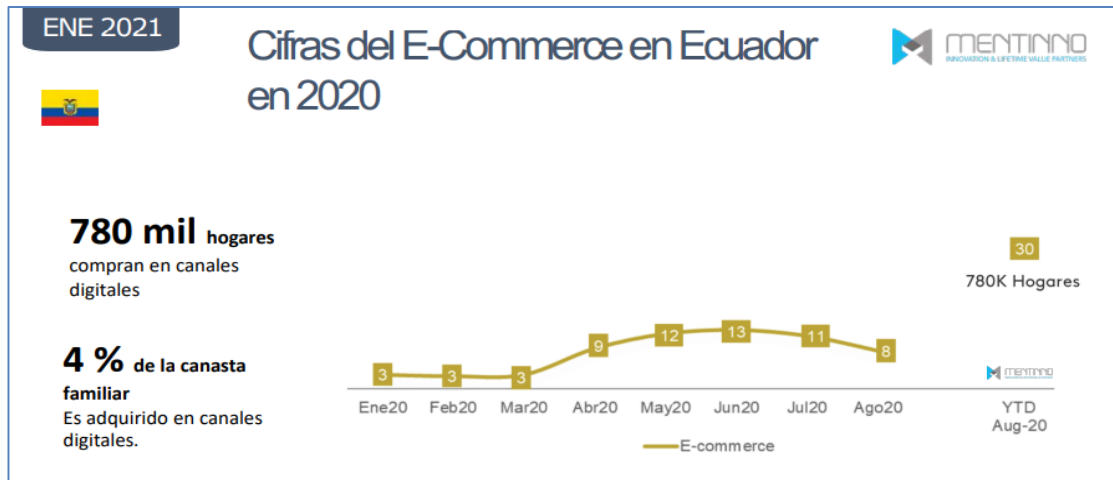


Gráfico 2. 3: Cifras del e-commerce en Ecuador en 2020

Fuente: (Del Alcázar, 2020)

2.3.2.1 Página Web.

Es un documento accesible desde cualquier navegador con acceso a internet, y que puede incluir audio, vídeo, texto y sus diferentes combinaciones. Las primeras webs surgieron en el año 1992. Se trataban de páginas estáticas, y que sólo podían ser accesibles para ser modificadas a través de código HTML (Crovi et al., 2002).

2.3.2.2 Mensajería instantánea (WhatsApp).

Posibilitan que dos o más personas, ubicadas en diferentes partes del mundo, puedan entablar una comunicación en tiempo real. – La mayoría de las aplicaciones permiten realizar llamadas, videollamadas, enviar mensajes de audio y de texto (Ramirez & Medina, 2020).

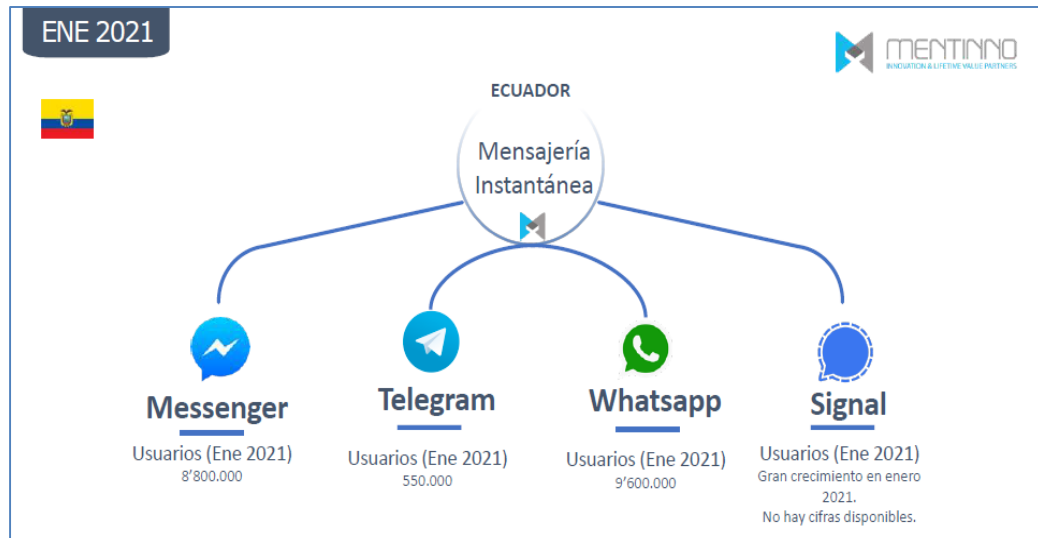


Gráfico 2. 4: Mensajería Instantánea en Ecuador
Fuente: (Del Alcázar, 2021).

2.3.2.3 Redes Sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter).

Las redes sociales son estructuras formadas en Internet por personas u organizaciones que se conectan a partir de intereses o valores comunes. A través de ellas, se crean relaciones entre individuos o empresas de forma rápida, sin jerarquía o límites físicos. Se puede decir también, que, en el mundo virtual, son sitios y aplicaciones que operan en niveles diversos como el profesional, de relación, entre otros. Pero siempre permitiendo el intercambio de información entre personas y/o empresas (Ramirez & Medina, 2020).

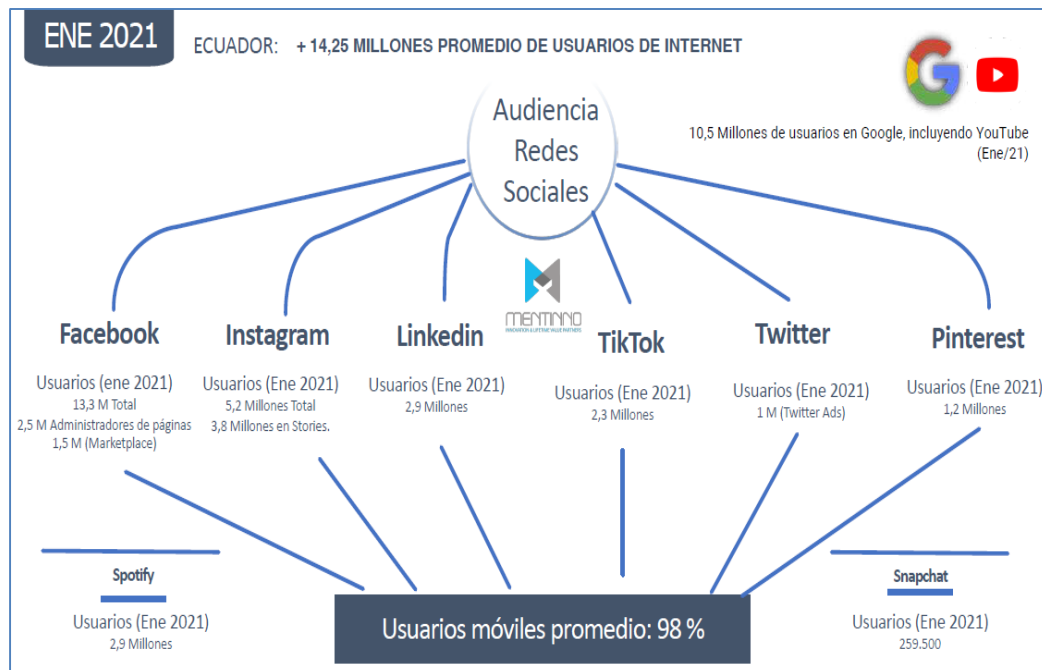


Gráfico 2. 5: Audiencia de Ecuador en Redes Sociales

Fuente: (Del Alcázar, 2021)

La mayor audiencia en redes sociales la tiene Facebook con 13.3 millones de usuarios, seguido de Instagram con 5.2 millones, mientras que LinkedIn tiene 2.9 millones de usuarios, TikTok 2.3 millones de usuarios, Pinterest 1.2 millones, Twitter posee 1 millón de usuarios, Spotify 2.9 millones y Snapchat 259.500 millones de usuarios, lo cual arroja un promedio de 98% en usuarios móviles en Ecuador.

2.3.2.4 Aplicaciones móviles.

También llamada app móvil, es un tipo de aplicación diseñada para ejecutarse en un dispositivo móvil, que puede ser un teléfono inteligente o una tableta. Incluso si las aplicaciones suelen ser pequeñas unidades de software con funciones limitadas, se las arreglan para proporcionar a los usuarios servicios y experiencias de calidad (Esparza, 2021).

2.3.2.5 Portal de comercio electrónico.

Es un sistema informático complejo, ubicado en Internet (o accesible vía web), que permite la comercialización de productos/servicios y potencia el contacto entre compradores y vendedores (Esparza, 2021).

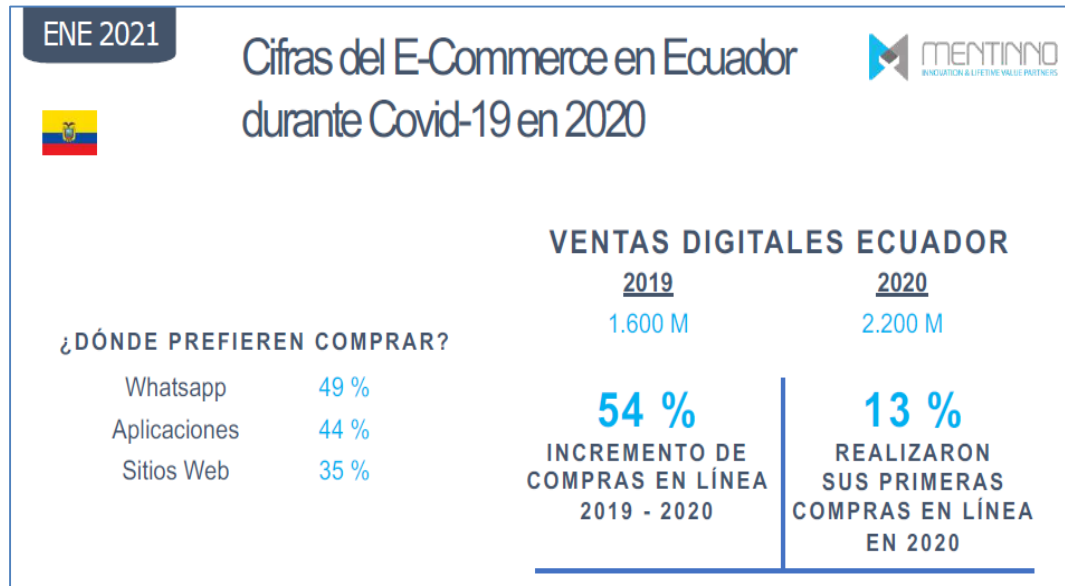


Gráfico 2. 6: Cifras del E-Commerce en Ecuador durante COVID-19 en 2020

Fuente: (Del Alcázar, 2021).

El 35% de los ecuatorianos prefieren comprar en Sitios Web o Páginas Web, mientras que por WhatsApp solo el 49% y por Aplicaciones el 44% de la población. Puede observarse también un incremento en ventas digitales ya que en el 2019 las ventas alcanzaron los \$1.600 millones y en el 2020 alcanzaron \$2.200 millones (Del Alcázar, 2021).

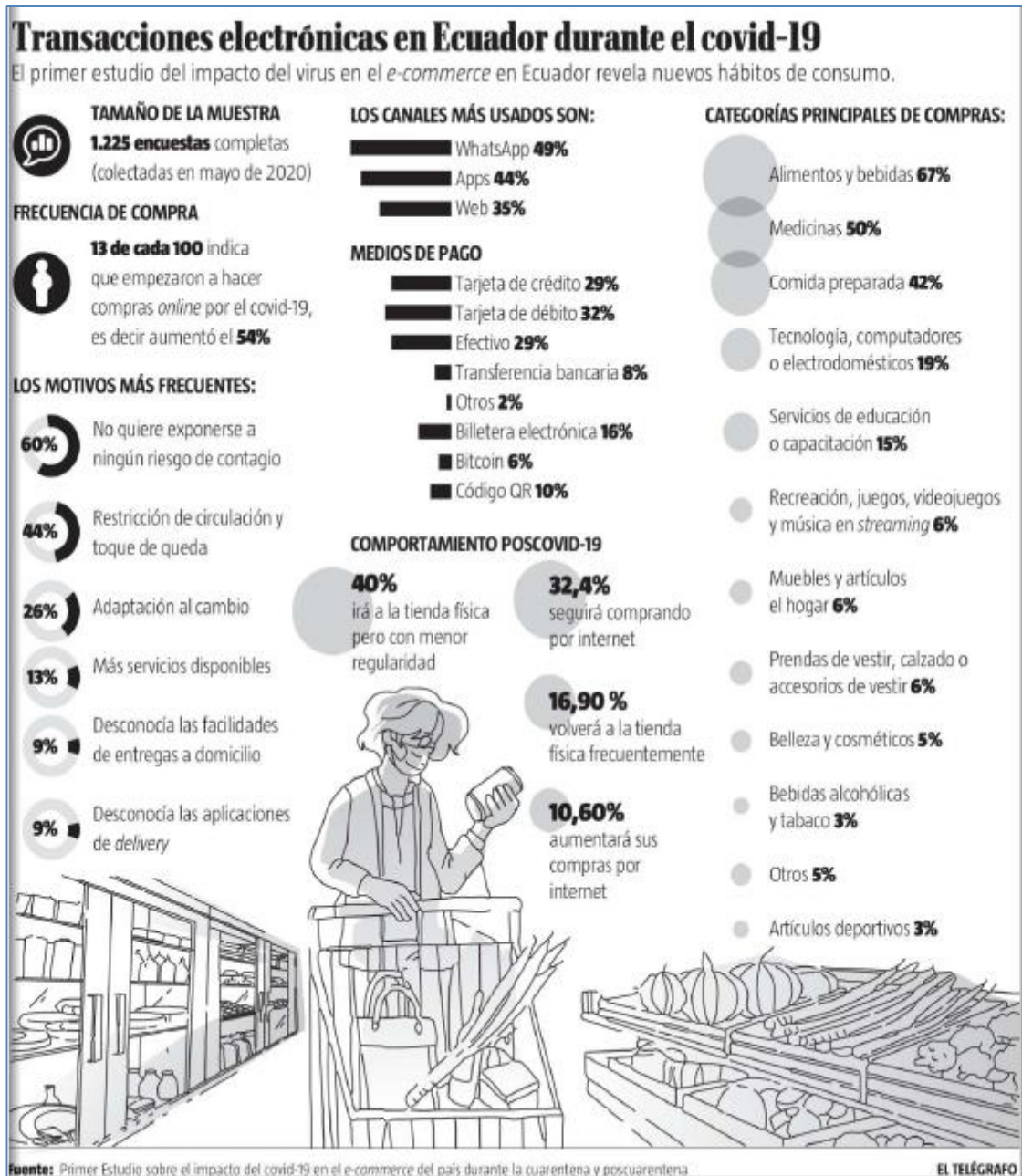


Gráfico 2. 7: Cifras del E-Commerce en Ecuador durante COVID-19 en 2020
Fuente: (Del Alcázar, 2021)

Se realizaron encuestas en mayo 2020 durante la Pandemia a 1225 personas las cuales indicaron lo siguiente: 13 de cada 100 personas empezaron a realizar compras online por motivos de COVID-19, es decir que la frecuencia en compra aumento en 54%. Los motivos más frecuentes para realizar compras en línea es que el 60% no quiere exponerse por riesgo de contagio, 44% por restricción

vehicular y toque de queda, 26% por adaptación al cambio, 13% piensan que tienen más servicios disponibles, 9% desconocía de las facilidades de entrega a domicilio y el 9% desconocía de las aplicaciones de delivery (*Del Alcázar, 2021*).

Por otro lado, el comportamiento post COVID-19 de los ecuatorianos indica que el 40% irá a la tienda física, pero con menor regularidad, el 32.4% seguirá comprando por internet, el 16.90% volverá a la tienda física frecuentemente y el 10.60% aumentará sus compras por internet. La principal categoría en compras en línea son alimentos y bebidas con 67%, seguido de medicina y comida preparada con 50% y 42% respectivamente (*Del Alcázar, 2021*).

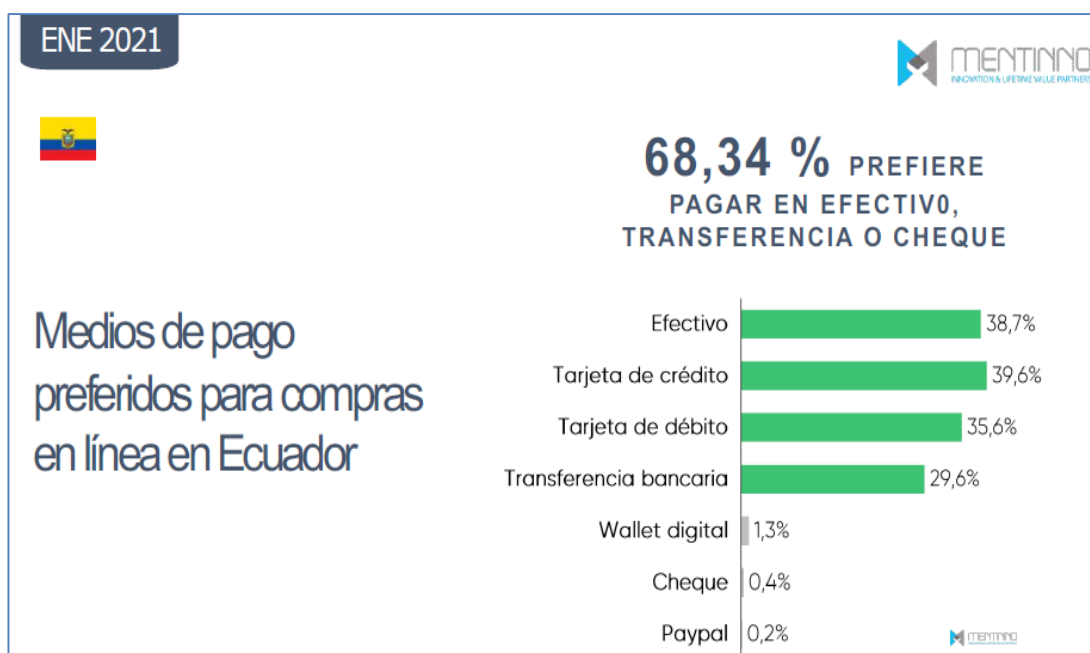


Gráfico 2. 8: Medios de pago preferidos para compras en línea en Ecuador
Fuente: (Del Alcázar, 2021)

El medio de pago más usado en Ecuador es en Efectivo con 38.7% de la población que realiza compras en línea, seguido de Tarjeta de Crédito 39.6%, Tarjeta de Débito 35.6%, Transferencia Bancaria 29.6%, y otros como Wallet Digital, Cheque y PayPal 1.9% (*Del Alcázar, 2021*).

Observando la industria internacional, las compras online siguen creciendo en la Unión Europea (UE). Con las compras en la calle afectadas por las restricciones

de COVID-19 y los cambios en las tendencias, hábitos y preferencias, se puede esperar que el e-commerce o comercio electrónico crezca aún más. En los 12 meses anteriores a la encuesta de 2020, el 89% de las personas de entre 16 y 74 años en la UE había utilizado Internet, el 72% de las cuales había comprado o pedido bienes o servicios para uso privado. Las compras online aumentaron 4 puntos porcentuales (pp) en comparación con 2019 (68% de los internautas) y 10 pp en comparación con 2015 (62%). Más de 8 de cada 10 usuarios de Internet en los Países Bajos (91%), Dinamarca (90%), Alemania (87%), Suecia (86%) e Irlanda (81%) habían comprado o pedido bienes o servicios a través de Internet 12 meses antes de la encuesta. Por otro lado, menos del 50% había comprado online en Bulgaria (42%), Rumanía (45%) e Italia (49%; datos de 2019) (Eurostat, 2020a).

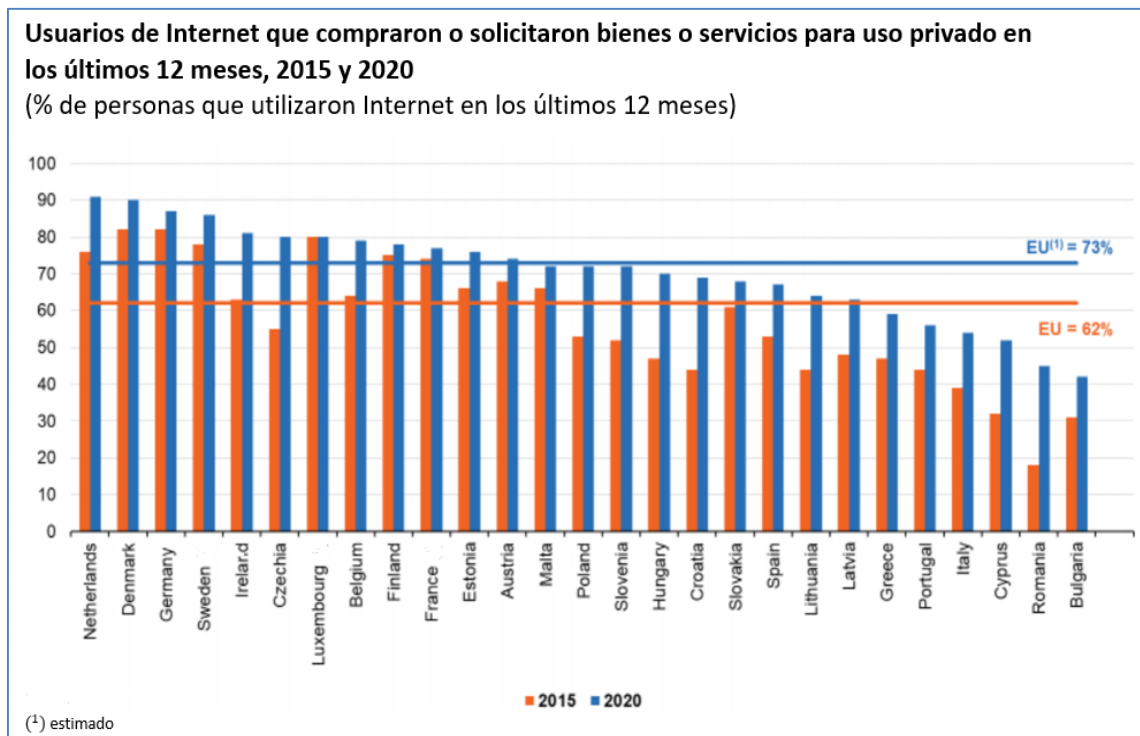


Gráfico 2. 9: Compras Online
Fuente: Adaptado de Eurostat (Eurostat, 2020b)

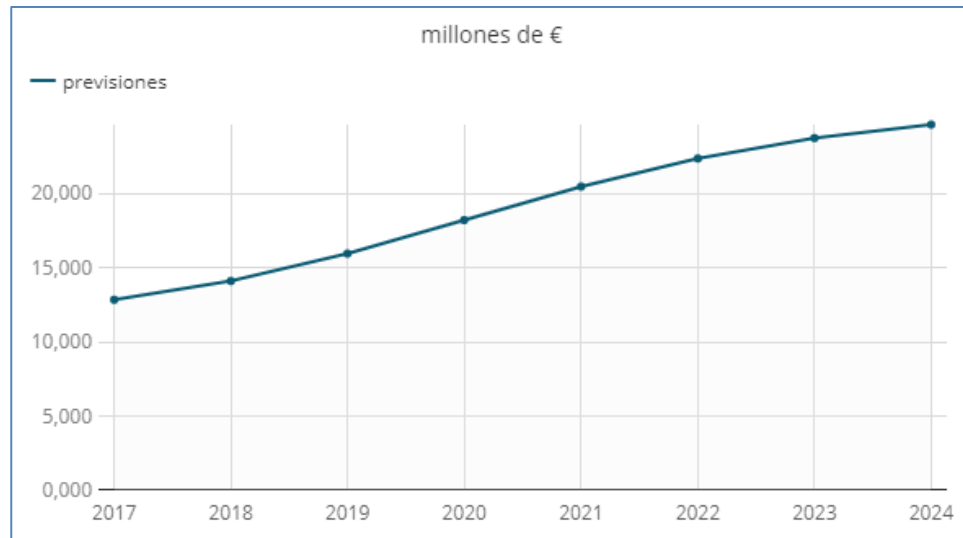


Gráfico 2. 10: Volumen del negocio del sector en España

Fuente: (La vanguardia, 2020)

2.3.3 Proveedores

Dentro de la industria el sector retail existen varios proveedores de productos/servicios relacionados al e-commerce o comercio electrónico, los cuales ofrecen soluciones tecnológicas como integración o software de CRM (Customer Relationship Management), sistema de contabilidad como con gestión de pedidos y almacén, también aplican UX, SEM, CRO, SEO para dirigir tráfico al negocio, estrategias. Muchos de estos proveedores poseen know-how para ayudar a conseguir una plataforma tecnológica total, entre ellos están:

2.3.3.1 Magento

Es una de las principales plataformas utilizadas en comercio electrónico destacada como plataforma líder en comercio electrónico según el Cuadrante de Gartner. Ofrece a los negocios digitales un sistema de compras flexible, además de un control total sobre cada aspecto, contenido y funcionalidad. Es altamente personalizable ya que ofrece un extenso catálogo de herramientas para la gestión, mejora de la usabilidad y optimización para motores de búsqueda, además de poder desarrollar módulos propios. Magento Commerce es el proveedor número 1 de acuerdo con Internet Retailer Top 1000, el B2B 300 y los Top 500 Guides para Europa y América Latina (Magento, 2021).

2.3.3.2 Salesforce

Es una plataforma de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) basada en la nube que proporciona a todos los departamentos de la organización, incluidos los de marketing, ventas, servicio al cliente y comercio electrónico, una visión unificada de los clientes en una plataforma integrada. Se considera una de las mejores herramientas de gestión procesal en todo el mundo. En este escenario, es importante destacar que Salesforce posee en la actualidad la mayor participación de mercado, con un 19,5 %, muy por delante de sus principales competidores, SAP y Oracle (Salesforce, 2021).

2.3.3.3 Oracle Atg

Es un marco configurable y altamente personalizable para crear y respaldar sitios web, en particular sitios utilizados para comercio electrónico, es la plataforma utilizada por algunas de las más grandes compañías a nivel internacional como solución de e-commerce (Oracle, 2021).

2.3.3.4 Sap (Sap Customer Experience)

Es una plataforma e-commerce basada en Java que permite implementar soluciones multicanal tanto para B2C (Business to Consumer) como para B2B (Business to Business), así como soluciones industriales o para el desarrollo de un Marketplace. Cada año realizan más de 100 implantaciones de éxito en arquitecturas muy complejas (SAP, 2021).

2.3.3.5 Drupal

Es un sistema de gestión de contenidos o CMS libre, modular, multipropósito, configurable y personalizable que es utilizado por millones de personas y organizaciones de todo el mundo para construir y gestionar sus sitios web. Muchas de las principales empresas y organizaciones gubernamentales utilizan Drupal, como el Gobierno de Australia, Cruz Roja, Harvard, The Economist, BBC, NBC News, Whole Foods, Cisco, Twitter y muchas más. Proporciona una interfaz de usuario que permite crear y publicar contenido fácilmente, incluyendo texto y contenido multimedia, con formularios altamente personalizables. Drupal permite recuperar, filtrar y presentar dinámicamente este contenido, así como

integrar la plataforma con otras existentes para la empresa solicitante (Drupal, 2021).

2.3.3.6 Oracle Retail Merchandising System (DCS-UI).

Es una herramienta de usuario empresarial que funciona con Commerce. Proporciona a los comerciantes una interfaz fácil de usar para realizar muchas tareas comerciales, incluida la administración de catálogos, promociones, precios y cupones, y la configuración de búsquedas por facetas (Retail Merchandising, 2021).

2.3.3.7 Liferay

Es un gestor unificado de contenido o CMS. Permite a las empresas gestionar un alto volumen de información a través de la creación de intranet, extranet, blogs, permite publicar diferentes tipos de contenido web con una suite completa para su desarrollo, gestión y visionado (Liferay, 2021).

2.4 Modelos de Negocio de los Actores de la Industria

Se realiza este análisis es para estudiar, comprender y predecir el comportamiento de los principales actores de la industria, de tal forma que, siendo los clientes son las personas que compran los productos o utilizan los servicios de la Industria, cuando estos experimentan los beneficios y están satisfechos con el servicio, se convierten en clientes fidelizados, que además benefician al negocio cuando hacen publicidad gratuita, provocando que la industria mejore y crezca. Los competidores se los debe ver como una ventaja, porque permite delinear estrategias para poder competir en la industria. En cambio, los sustitutos en la industria si representan una amenaza, pueden ofrecer productos o servicios de las mismas características a precios muy bajos, por lo tanto, los negocios si se ve afectados y deben crear una ventaja competitiva para fortalecer la marca. Con referencia a los nuevos entrantes se puede evidenciar por el nivel de dificultad la ventaja o desventaja para ingresar al mercado. Es vital que en la industria se debe tener como aliados estratégicos a los proveedores y empleados para que fortalezcan a la industria y puedan brindar productos de buena calidad o un servicio único y personalizado. Por ultimo los habilitadores son los controladores de la industria que ayudan en el manejo correcto de la documentación o permisos para el funcionamiento del negocio.

Tabla 2. 2: Actores de la Industria en el Modelo de Negocio

Modelo de Negocio de los Actores de la Industria								
ACTORES				INDUSTRIA				
Actor	Valor	Rol	Tipos	Poder	Rentabilidad	Pagos	Precios	Costos
Clientes	Experiencia	Influenciador	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes Grandes • Clientes Mediano • Clientes Pequeños. 	Alto	Baja		Baja	
				Bajo	Alta		Alto	
Competidor	Competencia	Negociador	<ul style="list-style-type: none"> • Distriorenses CIA. LTDA. • Multiservicios de Productos Varios de Mulprovar. • Jhose Snello Jhosnel CIA.LTDA. 	Alto	Baja	Bajo	Baja	Alto
				Bajo	Alta	Alta	Alto	Bajo
Sustitutos	Precio	Amenazador	<ul style="list-style-type: none"> • Comisariato • Tía • Gran Aki • Coral 	Alto	Baja	Baja	Baja	
				Bajo	Alta	Alta	Alto	
Nuevos entrantes	Cuota Mercado	Competidor	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendimientos Familiares • Vendedores Informales 	Alto	Baja	Baja	Baja	Alto
				Bajo	Alta	Alta	Alto	Bajo
Proveedores	Aliados	Abastecedor	<ul style="list-style-type: none"> • La Fabril, • Pilladora Carmita • Proveedora Ecuatorian S.A. 	Alto	Baja			Alto
				Bajo	Alta			Bajo
Empleados	Pilares	Trabajador	<ul style="list-style-type: none"> • Administradores • Asistente • Gerentes • Socios 					
Habilitadores	Observador	Controlador	<ul style="list-style-type: none"> • Municipio • Servicios de Rentas Internas SRI • Ministerio de Trabajo Nacional (Machala) 					

Fuente: Elaboración Propia, 2021

2.5 Resumen de la industria

(1970) Desde los años 70 la industria del sector retail estaba enfocada en la producción. Los protagonistas del sector retail eran los fabricantes, distribuidores y consumidores. En esos años los fabricantes proponían al mercado sus productos y los distribuidores disponían, y los consumidores no tenían voz en este campo (Lopes-Martínez et al., 2021).

(1990) En los años 90 cambió el servicio del retail se enfocó en el producto y se realizaba la reinención de la forma de venta y distribución por medio del autoservicio especializado. En estos años se enfocó en los consumidores por lo tanto se aplicó estrategias como Trade Marketing, Estrategias de "Visibility", Marketing promocional, Category Management, Traffic building y el Shopper Marketing (Lopes-Martínez et al., 2021).

En estos años, seducir al consumidor era el objetivo de los protagonistas y fabricantes. En los locales retail se desarrolló en Visibility, Traffic Building, Merchandising y el Brand Management hasta que llegó el Internet y los consumidores tomaron el poder en las ventas. En estos años se aplicó en los canales de ventas por internet el término Anytime a los conocidos como son Anyplace y Anywhere (Lopes-Martínez et al., 2021).

(2000) En este tiempo se enfocó principalmente en el consumidor. Al principio el canal de las ventas de internet eran las tiendas tradicionales y pure players. Al principio el canal de las tiendas tradicionales y las ventas por internet que era el pure players, pero se necesitaba un canal tradicionalmente analógico para que los fabricantes y distribuidores se habrán a otra estrategia por eso los retailers se plantearon su propuesta de valor para adoptar el modelo de distribución multicanal como único modo de supervivencia en esos años que el consumidor tenía el mando. Antes cada canal Online y el Offline se manejan separadamente por lo tanto cada distribuidor hacían sus ventas separadas, pero el nacimiento del Showroom hacia un punto de cruce para unir ambos canales (Lopes-Martínez et al., 2021).

(Actual) Actualmente el consumidor puede acceder a la tienda online con su Tablet, curiosear en la Fan Page de Facebook y pasarse Smartphone en mano en el punto físico (tienda), preguntar y cerrar compra ahí mismo o en casa con opción click&collect y conectarse a las redes sociales para dejar su opinión como Facebook (Lopes-Martínez et al., 2021).

La sociedad de información puso más poder a los consumidores, poder para juzgar y hacerse oír, poder para elegir. Los consumidores por fin pueden desenvolverse con libertad en los diferentes entornos y canales para contactar directamente con fabricantes y distribuidores y ellos analizar y estudiar el control de la experiencia del (Lopes-Martínez et al., 2021).

En este nuevo ecosistema los clientes son los que deciden los contactos con los fabricantes porque están siempre en el canal. (donde, cuando y como lo necesitan) para comprar, evaluar e interactuar (Lopes-Martínez et al., 2021).

Producción => Producto => Marketing=> Ventas

2.5.1 Tipos de Retail

Los tipos de retail más rentables que reflejan el concepto de ventas al consumidor final son tiendas departamentales, especializadas, supermercados, tiendas de conveniencia, tiendas de descuento, hipermercados y Category Killers (Borja, 2021).

2.5.2 Tendencias de la Transformación Digital en el Sector Retail

- **Automatización, personalización y recomendación.**

La integración de tecnologías permite mejorar la experiencia del cliente, personalizar las ofertas en función de los hábitos, gustos y recomendación del usuario o clientes para generar cambios en los procesos para una mayor automatización (Uribe, 2018).

- **E-commerce.**

Es una actividad de compra y venta de bienes y servicios utilizando Internet como principal medio de intercambio, también se gestiona electrónicamente tanto los cobros como los pagos (Figuroa, 2021).

- **Click & Mortar y Click & Collect.**

Modelo híbrido de negocio, que combina tanto las ventajas de la venta online como los beneficios de la venta física, para que el cliente tenga opciones de adquisición (Dommmia, 2021).

- **Retail “as a service”.**

Con este tipo de servicio, lo fundamental es el servicio al cliente, la presentación del producto y el uso de la tecnología para que el cliente tenga una experiencia única en las ventas. Este servicio nos ayuda de forma flexible a manejar los picos de tráfico en

campañas comerciales, ofrecer soluciones personalizadas o garantizar el crecimiento con costes mínimos (Sanaez, 2019).

- **Las redes sociales.**

Actualmente no son únicamente herramientas de marketing sino también pueden tener presencia a lo largo de toda la cadena de valor y convertirse estratégicamente como centros de generación del negocio, tanto a nivel de ingresos, como por patrocinio o venta directa. En las redes sociales más conocidas tenemos a Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, Pinterest o YouTube (Marketingdirecto, 2020).

- **Convergencia off-on.**

Las diferentes tecnologías añaden una capa digital sobre la tienda física, lo que permite al sector retail relacionarse mejor con el cliente y transformar su experiencia, buscando incorporar las ventajas de los entornos online (Garcia, 2020).

- **Dispositivos y tecnologías para supermercados virtuales.**

Pulsadores en el hogar, soluciones de realidad virtual, beacons o etiquetas RFID están cada vez más presentes a nuestro alrededor extendiendo la compra a cualquier espacio y lugar y añadiendo posibilidades y servicios digitales para transformar la experiencia del cliente (Thumas, 2019).

3. Análisis del Sector

3.1 Análisis Social PESTLA

Tabla 3. 1: PESTLA
Análisis P E S T L A

Análisis P E S T L A	
FACTORES POLÍTICOS	
<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno ecuatoriano continúa con los acuerdos de crédito Reactívale Ecuador para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas y que estas puedan seguir manteniendo sus negocios durante la paralización por el COVID-19 (Primicias, 2020b). • El Ministerio de Salud Pública (MSP) de Ecuador y la farmacéutica estadounidense Pfizer, en colaboración con la empresa alemana BioNTech, firmaron el Acuerdo de Fabricación y Suministro de 2 millones de dosis de la vacuna BNT162 contra el COVID –19 (aldiaonline, 2020). • Los locales comerciales deben operar con la guía recomendada por el Municipio en las medidas de bioseguridad (Primicias, 2020a). 	<p>Se implementaron proyectos desde el orden público con el fin de reactivar la economía, y alcanzar la inmunidad a nivel país refiriéndonos a términos de pandemia. Adicional a esto, para el sector retail y locales comerciales en general se siguen manteniendo las medidas de bioseguridad para evitar contagios.</p>
FACTORES ECONÓMICOS	
<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno ecuatoriano indica que en 2020 la tasa de pobreza pasará de 27,2% a 37,6% de la población y la de pobreza extrema de 10,7% al 19,2%, especialmente por el aumento del desempleo (Primicias, 2020b). • Nuevas medidas económicas de orden tributario, como la eliminación del anticipo del Impuesto a la Renta a las empresas cuyas ventas anuales no alcancen los 300 mil dólares para reactivar la producción (Presidencia, 2020b). • Confirmaron que las microempresas no pagarán el Impuesto a la Renta por sus primeros 11 mil dólares de utilidad (Oñate, 2021). 	<p>Dentro de algunas aristas que derivan en crisis económica las cuales son un reto para el Gobierno actual, entre ellas el desempleo, eliminación de subsidios, etc., podemos decir que para el sector retail el cual se ha reinventado eligiendo en la mayoría de los casos la opción de utilizar canales electrónicos para mantenerse operantes la situación no es tan caótica, puesto que, de acuerdo a encuestas, estadísticas y proyecciones las ventas comercio electrónico ha ido en aumento por el auge o tendencia digital, tal es así que, en este 2021 el ingreso por ventas electrónicas fue de \$2500.00 millones a comparación del año 2019 las cuales fueron de \$1600.00 millones. Se espera en el 2022 un incremento considerable por la tendencia que existe por los canales digitales (Ekos, 2021).</p>

FACTORES SOCIALES

- Pequeños emprendedores obtienen beneficios del estado para acceder a créditos (Quillupangui, 2021).
- Aumenta en la ciudadanía el nivel de desaprobación del gobierno de turno (Albán, 2021).

El crecimiento del comercio digital es una realidad que va acentuándose cada vez más, pequeños negocios familiares haciendo uso de redes sociales para generar ingresos, microempresarios que también utilizan canales digitales y empresas posicionadas con portales digitales o páginas web, todos ellos quienes hacen uso de la modalidad compra en línea con canales digitales, deslindándose de determinantes tradicionales, y que al mismo tiempo han mostrado cifras significativas de desarrollo desde el inicio de la crisis sanitaria de Covid-19. No cabe duda que los modelos de negocios han cambiado generado por los cambios disruptivos que ocasionó la Pandemia. En cuanto a ello, gustos y preferencias cambian siendo indispensable brindar una buena experiencia de compra al cliente y no tan solo ofrecer un producto o servicio de calidad.

FACTORES TECNOLÓGICOS

- Transformación digital y automatización de procesos en empresas (Arana, 2020).
- Durante y después de la pandemia COVID-19 existe una creciente modalidad de negocios y ventas virtuales en plataformas e-commerce, también como Glovo, Rappi, redes sociales, en todas las mencionadas se incluye la entrega de productos o servicios a domicilio (Glovo, 2020)
- Antes, durante y después de la pandemia se inclina la tendencia a lo virtual por temas de minimizar gastos administrativos, ahorro de tiempo, maximizar rentabilidad, distanciamiento social por temas de pandemia (Arana, 2020).
- Lo que se deriva de esta tendencia tecnológica es el trabajo en casa denominado como teletrabajo o home-office (Arana, 2020).

En el factor Tecnológico luego de post pandemia COVID-19 ha sufrido una gran transformación el sector retail, lo que ha permitido satisfacer los nuevos hábitos de consumo, optimizar la interacción y así brindar servicios personalizados a los clientes en lo nuevos canales para satisfacer sus expectativas.

FACTORES AMBIENTALES

- Optimización de recursos 3R: Reducir, Reciclar, Reutilizar (RSS, 2014).
- Economía circular, cuyo objetivo principal es tener un efecto positivo en el ecosistema y contrarrestar la sobrecarga y la explotación del medio ambiente y sus recursos (Ekos, 2019).

En el factor Ambiental se concluye que actualmente los clientes quieren que las empresas desarrollen su conciencia en impacto social y ambiental, ampliando su interés no solo en los ingresos económicos. La tendencia de un consumo responsable y sostenible, reciclaje de residuos y conciencia sobre el calentamiento global es una realidad que está haciendo cambiar al sector retail.

FACTORES LEGALES

- Ley Humanitaria para proteger a los trabajadores por la pandemia del COVID-19 (Presidencia, 2020a).

En el factor Legal post pandemia COVID-19 se implantaron leyes con el objetivo de proteger las leyes de salud y seguridad social.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

3.2 Análisis Industrial Competitiva

Este análisis del sector industrial competitiva se realizó con factores claves para poder identificar las fortalezas y debilidades de la empresa principal y su competencia. Se visualiza que la empresa Comercial Arcentales obtiene un puntaje aceptable de 2.95 con respecto a los rivales de su misma línea, se evidencia que su marca es una fortaleza, tiene un puntaje de 0,80 por lo cual está en buen camino y se puede maximizar con las estrategias que se recomiendan. Otro puntaje a favor: después de la pandemia se ha abierto a la innovación, que obtiene un 0.5. de su negocio para poder captar nuevos clientes que pueden ser los de online. Se recomienda que hay que invertir más en publicidad y marketing porque en estos campos solo alcanza un 0.30 lo que puede ser considerado una debilidad.

En otros factores claves como finanzas, administrativos y tecnologías de Comercial Arcentales se encuentra con un puntaje 0.45 regular que debe mejorarse. Con respecto a las empresas de su propia línea se ve que hay una fortaleza en su marca y administración. Ahora las empresas como Tía y Mi Comisariato se ven efectivamente que tienen una gran ventaja por su innovación, administración y posicionamiento de marca.

Tabla 3. 2: Matriz de Caracterización Competitivo del Sector (MCC)
MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN COMPETITIVO DEL SECTOR (MCC)

		ORGANIZACIONES DOMINANTES:													
		Distriorese CIA. LTDA.		Servicio Internacional es Atalvaz C.LTDA.		Tiendas de Barrio		Comercial Arcentales		Mercado Municipal		Tía		Comisariato	
Factores Claves	Peso	R *	Puntaje	R *	Puntaje	R *	Puntaje	R *	Puntaje	R *	Puntaje	R *	Puntaje	R *	Puntaje
PUBLICIDAD	0.1	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.2	4	0.40	4	0.40
FINANZAS	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	3	0.45	2	0.3	4	0.60	4	0.60
ADMINISTRACIÓN	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45	3	0.45	5	0.75	5	0.75
TECNOLOGÍA	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	3	0.45	1	0.15	4	0.60	4	0.60
INNOVACIÓN	0.25	2	0.50	2	0.50	1	0.25	2	0.50	2	0.50	3	0.75	4	1
MARCA	0.2	3	0.60	3	0.60	1	0.20	4	0,80	2	0.40	5	1	5	1
TOTAL:	1		2.9		2.9		1.15		2.95		2		4.1		4.35
R= Rating															

Fuente: Elaboración Propia, 2021

3.3 Análisis Industrial Colaborativo

En la industria del retail, el canal e-commerce (comercio electrónico) ha generado \$2.500 millones en el año 2021 a nivel nacional a pesar de los cambios disruptivos que trajo la pandemia COVID-19 generando un decrecimiento económico global, esta industria cuenta con una estructura colaborativa media-alta puesto que los canales digitales vienen siendo tendencia donde se visualiza que tanto los clientes pequeños, medianos y grandes apoyan la colaboración de la industria mediante el uso frecuente de canales digitales. En cuanto a proveedores trae también beneficios a la colaboración de la industria ya que atrae la participación del mercado mediante diferentes estrategias en cuanto a la captación de la demanda agregando valor con el Delivery e incluyendo a la economía circular (reciclaje de materiales).

Referente a competidores fomentan esta colaboración mediante distintas iniciativas para el poder de compra y poder de venta. No existe regla de colaboración de Sustitutos debido a que estos representan más una amenaza debido a la competencia indirecta (ecommerceday, 2021).

Tabla 3. 3: Matriz de Evolución Colaborativo del Sector (MEC)

MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN COLABORATIVO DEL SECTOR (MEC)					
Categoría de organizaciones u organización en particular	Rol en el sector	Nombre (y Rol) de la organización o personas que Resiste o Fomenta la Colaboración	Actividades Colaborativas o Actividades Competitivas que resisten la Colaboración (+)(+)(+)(+) Suma Poco – Mucho (-)(-)(-)(-) Resta Poco-Mucho	Tipo de Alianza que caracteriza esta Colaboración (+)(+)(+)(+) Suma Poco – Mucho (-)(-)(-)(-) Resta Poco-Mucho	Regla de Colaboración que caracterizan estas Organizaciones en Colaboración (+)(+)(+)(+) Suma Poco – Mucho (-)(-)(-)(-) Resta Poco-Mucho
CLIENTES PEQUEÑOS	Usuarios, clientes	Clientes pequeños	(+) (+) (+) (+) Compra promedio de productos	(+) (+) (+) (+) Alianzas con usuarios.	(+)(+)(+)(+) Incluye usuarios al canal de venta/servicio. (+)(+)(+)(+) Sostén en usuarios para auspiciar la empresa.
CLIENTES MEDIANOS	Usuarios, clientes	Clientes medianos	(+) (+) (+) Compra promedio de productos	(+) (+) (+) Alianzas con usuarios	(+)(+)(+)(+) Incluye usuarios al canal de venta/servicio. (+)(+)(+)(+) Sostén en usuarios para auspiciar la empresa.
CLIENTES GRANDES	Usuarios, clientes	Clientes grandes	(+) (+) Compra promedio de productos	(+) (+) Alianzas con usuarios.	(+)(+)(+)(+) Incluye usuarios al canal de venta/servicio. (+)(+)(+)(+) Sostén en usuarios para auspiciar la empresa.
PROVEEDORES	Proveedores y Aliados	La Fabril, Pilladora Carmita	(+) (+) (+) (+) Colaboración, Negociación	(+) (+) (+) (+) Colaboración, Acuerdos generales. Costos, tiempos de entrega	(+) (+)(+)(+) Participación de mercado. Productos de calidad.
COMPETIDORES	Competidores	Mercado Municipal, Tiendas del barrio, emprendimientos familiares	(+) (+) Colaboración, Acuerdos	(+) (+) Colaboración, Acuerdos generales. Costos	(+)(+)(+) Poder de compra. (+)(+)(+) Poder de venta.
SUSTITUTOS	Sustitutos	Comisariato, Tía Gran Aki Coral	(-) Colaboración, Estructura de costos	(-) Colaboración, Acuerdos generales. Costos	(-) (-) (-) (-) Colaboración. No existe Colaboración.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

3.4 Oportunidades y Amenazas del Sector

Esta matriz es un diagnóstico que nos permite realizar un estudio de campo para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas externas. El valor total ponderado es 3.7 (Fortalezas = 2.1 y Debilidad = 1.6) se ubica por encima de la media (2.50). El valor del peso ponderado total de las oportunidades es mayor al peso de las amenazas. Esto establece que el entorno externo es favorable para la marca Comercial Arcentales.

Tabla 3. 4: Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE.

FACTOR EXTERNO	Valor	Calificación	Valor Ponderada
OPORTUNIDADES			
Apertura Municipal: El municipio de la ciudad permite desde 2019 el asentamiento de locales comerciales alternativos en zonas laterales al mercado de la ciudad, mismo que representa una oportunidad de expansión donde el negocio puede ubicar una sucursal.	0.2	4	0.8
Aceptación de mercado: Debido a la amplia experiencia y reconocimiento local, el mercado ha desarrollado gran aceptación del negocio.	0.2	3	0.6
Cobertura de zona actual: Por la reubicación del mercado municipal el negocio rindió mayores ingresos en los últimos 2 años satisfaciendo a los consumidores de la zona que ahora disponen de menos opciones de selección.	0.1	3	0.3
Acceso crediticio: Gracias a la redituable relación con las diferentes entidades financieras bancarias y de ahorro, es posible aprovechar créditos con mayores beneficios que el resto de los emprendedores.	0.1	3	0.3
AMENAZAS			
Zona comercial en decadencia: A pesar de tener la cobertura de la antigua zona comercial más grande de la ciudad, la misma se ha visto en decadencia por la migración de otros locales comerciales complementarios.	0.2	2	0.4
Competencia directa: La zona no está sola, pues existen más de dos negocios iguales aledañas a la zona que cubre Comercial Arcentales, al menos sobre las dos cuerdas a la redonda.	0.2	2	0.4
Competencia indirecta: Instalación a nivel local de nuevos modelos de negocios como Tía o Comisariato.	0.1	2	0.2
Ventas por Internet: Cambios en tendencias de compra por la pandemia del COVID-19.	0.2	3	0.6
TOTALES:	1		3.7
<small> VALOR: 0.0 = Menos Importante - 1.0 = Mas Importante - Suma Columna Valor = 1 CALIFICACIÓN: 1.0 = Debilidad Mayor - 2.0 = Debilidad Menor - 3.0 = Fuerza Menor - 4.0 = Fuerza Mayor CALIFICACIÓN PONDERADA: 1.0 = Valor más Baja - 4.0 = Valor más Alto - 2.5 = Valor Promedio </small>			

Fuente: Elaboración Propia, 2021

4. Análisis Organizacional

4.1 Descripción de la Empresa

4.1.1 Antecedentes de la Empresa

Comercial Arcentales, constituido en 1997 en el cantón Pasaje de las Nieves de la provincia de El Oro, lleva 24 años en el mercado local, su servicio es la venta retail y al granel de productos de primera necesidad con facturación electrónica.

El objetivo de Comercial Arcentales es brindar un servicio único y personalizado, siendo al mismo tiempo un modelo de negocio Business to Business (B2B) y Business to Consumer (B2C), dedicado a la venta de productos de consumo masivo y al granel, brindando un servicio de calidad con precios accesibles, generando confianza y bienestar a la comunidad.

4.1.1.1 Misión

Ser una empresa líder en distribución y venta al granel de productos de consumo masivo, comprometidos con la satisfacción de las necesidades primarias de los clientes junto a un servicio de calidad y precios accesibles, generando confianza, bienestar y desarrollo económico en nuestra comunidad.

4.1.1.2 Visión

Ser el negocio familiar líder en la ciudad de venta al granel, que promueve el desarrollo de la comunidad y garantice mayor rentabilidad.

4.1.1.3 Valores

En el negocio tiene valores como honestidad, calidad, ética, actitud de servicio y trabajo en equipo.

4.1.2 Historia de la Empresa.

1997: Registro o Constitución de la empresa.

2007: Se logró el mejor repunte en ganancias anuales.

2010: Implementación del sistema de facturación.

2015: Expansión de bodegas para stock de productos.

4.1.3 Cronograma de la Empresa

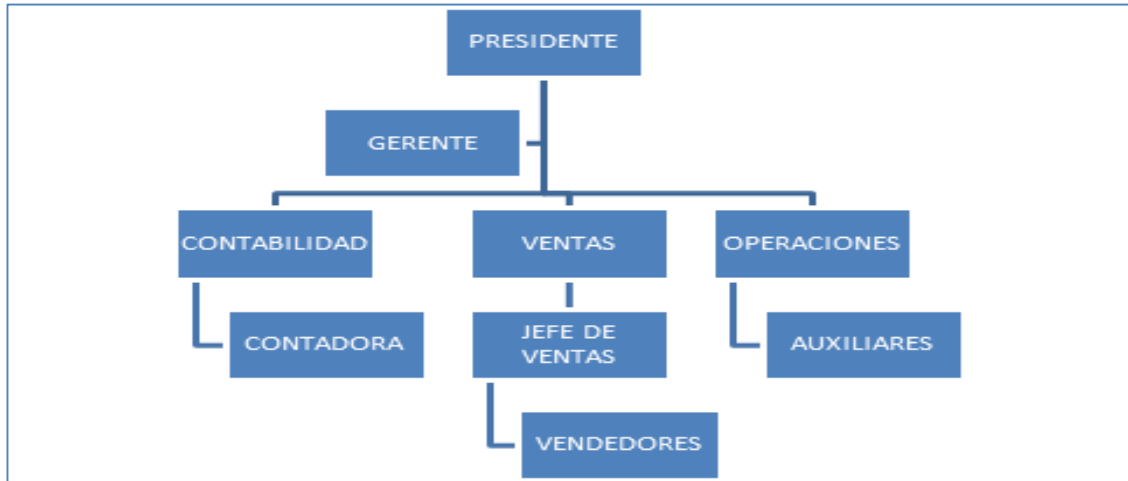


Gráfico 4. 1: Cronograma del Negocio

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Tabla 4. 1: Funciones de cada cargo

FUNCIONES QUE DESEMPEÑA CADA CARGO ACTUAL	
PRESIDENTE	Supervisar y coordinar el trabajo de los departamentos de contabilidad, ventas, gerente de canal online y operaciones mediante comunicaciones directas con el gerente. Ser el representante de la empresa. Dirigir reuniones públicas o privadas
GERENTE	Planear, organizar, dirigir y analizar resultados, es decir, ser el intermediario y/o comunicador entre el presidente y los demás departamentos. Organizar los recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales dentro de la empresa. Planear las actividades que se desarrollen de manera presente o futura en la empresa (corto, mediano y largo plazo). Realizar mediciones de riesgo con la ayuda de las cabezas de cada departamento.
CONTABILIDAD	Realizar los balances generales, estados de resultado, registrar mensualmente las compras y ventas, documentos. Gestionar la nómina de la empresa, sugerir a la empresa acciones para la mejora continua.
VENTAS	Establecer metas, realizar estrategia de ventas, realizar promociones en productos o servicios, definir indicadores de rendimiento.
OPERACIONES	Encierra la logística y abastecimiento, se refiere a ciertos procesos internos, organiza, dirige y planea la cadena de suministros para un mejor control de recursos.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Tabla 4. 2: Cantidad de Empleados

EMPLEADOS		
CARGO	CANTIDAD	COLABORADOR
PRESIDENTE	1	Arcentales Albarracín José Benigno
GERENTE	1	Arcentales Ávila Jonatan Enrique
CONTADORA	1	Encalada Montalván Jennifer Alexandra
JEFE DE VENTA	1	Balladares Serrano Alex Eduardo
VENEDORES	3	Torres Pauta Gladys Mercedes Arcentales Torres Juan Carlos Medina Calero Jordy Alexander
ASISTENTE	1	Zhispun Nieves Diana Carolina
AUXILIARES	2	Pintado Minchalo Jimmy Santiago Quinche Bonilla Bryan Steven
Total:	10	Empleados

Fuente: Elaboración Propia, 2021

4.1.4 Distribución y Despacho de la Empresa

El Comercial Arcentales está ubicado en la vieja zona del mercado municipal, por lo tanto, está ubicado estratégicamente para abastecer la demanda local. La mayoría de los productos o mercaderías de los proveedores son entregados directamente en el negocio, pero el Comercial Arcentales actualmente cuenta con un camión para ir a comprar mercadería claves en otras ciudades del Ecuador y que sea despachada y transportada sin esperar ciertos días.

4.1.5 Alianzas estratégicas de la Empresa

- Conseguir negociaciones estratégicas con los proveedores.
- Abastecer las necesidades comunes de la comunidad.

4.1.6 Infraestructura Disponible de la Empresa

- 1 servidor: sistema de contabilidad, atención a clientes y facturación. Windows 10 Professional.
- 2 computadores para contabilidad y secretaría. Windows 10 Professional.
- 3 computadores para atención a clientes. Windows 10 Professional.
- 2 impresoras de recibos Epson TM U220PD.
- 1 impresora Epson multifunción a color de tinta continua.

4.1.7 Fuerza de Ventas de la Empresa

- Vendedores: fortalecer la cultura de servicio para que el cliente se siente en familia.
- Marca: potenciar la marca de Comercial Arcentales para que sea reconocida por sus precios bajos y peso justo a nivel de la provincia El Oro.

4.1.8 Promoción y Publicidad de la Empresa

Las promociones se hacen a menudo por fechas específicas o festivas, siempre ofrecen productos que tienen promociones especiales. La publicidad se hace en los medios tradicionales y en las redes sociales para hacer conocer sus productos.

- Publicidad mensual por radio \$ 175
- Publicidad por redes sociales \$ 100
- Publicidad por periódico o revista \$ 35

4.1.9 Segmentación de los Clientes de la Empresa

Tabla 4. 3: Segmentación de los Clientes.

SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES DEL COMERCIAL ARCENTALES				
CATEGORIZACIÓN CLIENTES	RANGO COMPRAS	NÚMEROS CLIENTES ANUALES	NUMERO FACTURAS ANUALES	PORCENTAJES POR VENTAS ANUALES
CLIENTES GRANDES	Factura Mayor a \$400	17	2.079,00	3%
CLIENTES MEDIANOS	Factura Mayor desde \$80 a \$399	153	10.187,00	13%
CLIENTES PEQUEÑOS	Factura Mayor desde \$0,01 a \$79,99	53.383	63.573,00	84%

Fuente: Comercial Arcentales, 2021

4.1.10 Proveedores de la Empresa

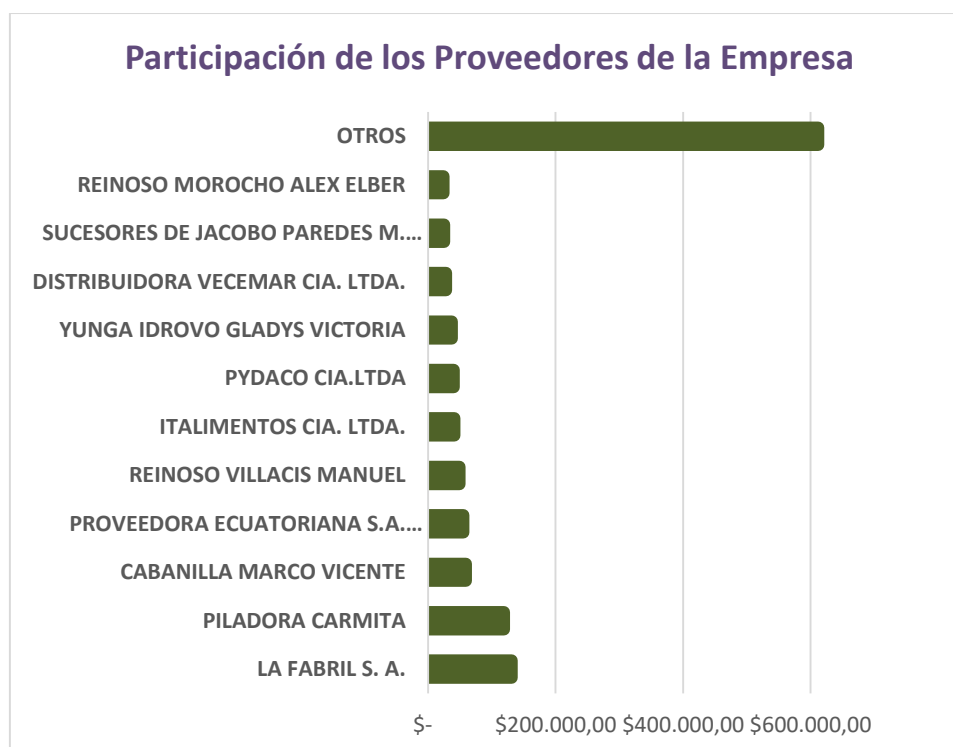


Gráfico 4. 2: Participación de los Proveedores de la Empresa

Fuente: Comercial Arcentales, 2021

Tabla 4. 4: Egresos y Cuota de los Proveedores de la Empresa

Proveedores de la Empresa	Egresos Anuales de la Empresa	% CUOTA
LA FABRIL S. A.	\$ 131.000,95	11%
PILADORA CARMITA	\$ 119.000,36	10%
CABANILLA MARCO VICENTE	\$ 59.000,12	5%
PROVEEDORA ECUATORIANA S.A. PROESA	\$ 55.000,38	5%
REINOSO VILLACIS MANUEL	\$ 49.000,75	4%
ITALIMENTOS CIA. LTDA.	\$ 41.000,33	3%
PYDACO CIA.LTDA	\$ 40.000,96	3,28%
YUNGA IDROVO GLADYS VICTORIA	\$ 37.000,73	3,03%
DISTRIBUIDORA VECEMAR CIA. LTDA.	\$ 28.000,66	2,30%
SUCESORES DE JACOBO PAREDES M. S.A.	\$ 25.000,14	2,05%
REINOSO MOROCHO ALEX ELBER	\$ 24.000,78	1,97%
OTROS	\$ 612.000,29	50,16%
TOTAL:	\$ 1.220.006,45	100,00%

Fuente: Comercial Arcentales, 2021

4.1.11 Competidores de la Empresa

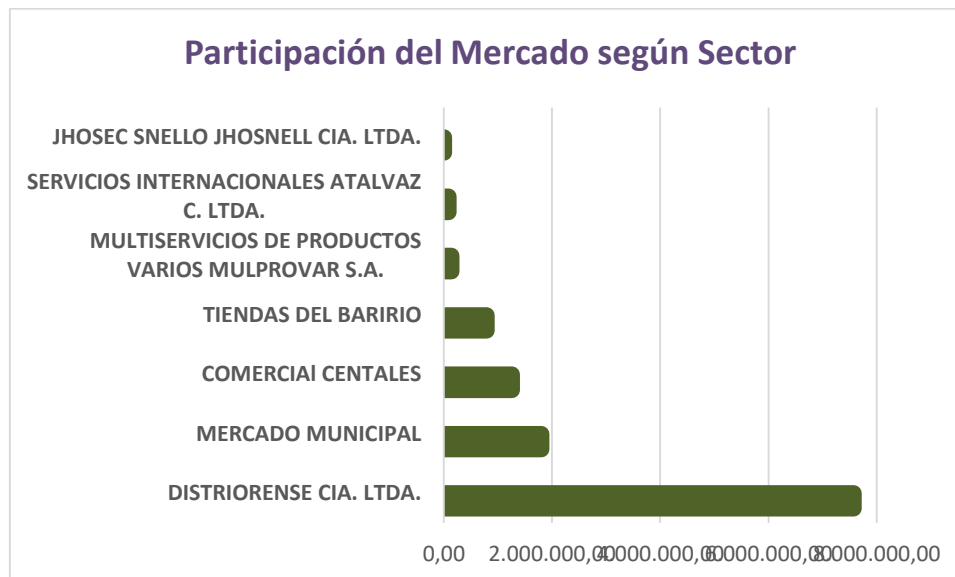


Gráfico 4. 3: Competidores y Participación del Mercado según Sector

Fuente: La Superintendencia de Compañías, 2021

Tabla 4. 5: Ventas y Cuota de Competidores según Sector

Competidores CIU G4711.01 por Región (Razón Social, Ingresos 2018, Cuota Participación %)	Ingresos Anuales de Empresas en la Región de El Oro	% Cuota
DISTRIORENSE CIA. LTDA.	\$ 7.574.682,55	65%
MERCADO MUNICIPAL	\$ 1.800.000,00	15%
COMERCIAL ARCENTALES	\$ 1.257.829,25	11%
TIENDAS DEL BARIRIO	\$ 792.000,00	7%
MULTISERVICIOS DE PRODUCTOS VARIOS MULPROVAR S.A.	\$ 137.741,62	1%
SERVICIOS INTERNACIONALES ATALVAZ C. LTDA.	\$ 88.596,50	1%
JHOSEC SNELLO JHOSNELL CIA. LTDA.	\$ 7.044,92	0,06%
TOTAL:	\$ 11.657.894,84	100,00%

Fuente: La Superintendencia de Compañías, 2021

4.2 Estados Financieros de la Empresa

4.2.1 Análisis Vertical

El Análisis Vertical de Comercial Arcentales de 3 años consecutivos refleja que posee un rubro Inventarios alto, pero no refleja que se endeudamiento porque son cancelados, pero no aprovechan los tipos de pagos que le pueden ofrecer los proveedores. Se verifica también que el rubro Otras Cuentas por Pagar es alto esto se debería a la adquisición de infraestructura para el negocio o proyecto de expansión.

Tabla 4. 6: Método de Análisis Vertical

Balance 2018	Valor	Porcentaje 2018	Balance 2019	Valor	Porcentaje 2019	Balance 2020	Valor	Porcentaje 2020
ACTIVO	\$ 103.326,81	100,0%	ACTIVO	\$ 274.747,21	100%	ACTIVO	\$ 277.383,20	100%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 105.682,99	102,3%	ACTIVO CORRIENTE	\$ 252.933,48	92,1%	ACTIVO CORRIENTE	\$ 239.533,48	86,4%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	\$ -9.823,35	-9,5%	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	\$ 11.447,93	4,2%	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFEC	\$ 17.987,06	6,5%
ACTIVO FINANCIERO	\$ -267,97	-0,3%	ACTIVO FINANCIERO	\$ 8.170,31	3,0%	INVENTARIOS	\$ 221.294,92	79,8%
INVENTARIOS	\$ 115.679,89	112,0%	INVENTARIOS	\$ 221.676,34	80,7%	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTIC	\$ 251,50	0,1%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	\$ 94,42	0,1%	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	\$ 11.638,90	4,2%	ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 29.637,04	10,7%
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ -2.720,08	-2,6%	ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 17.862,76	6,5%	EDIFICIOS	\$ 12.050,74	4,3%
MUEBLES Y ENSERES	\$ -1.355,00	-1,3%	EDIFICIOS	\$ 27.050,74	9,8%	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 803,57	0,3%
MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ -1.024,68	-1,0%	MUEBLES Y ENSERES	\$ 300,00	0,1%	VEHICULO	\$ 27.589,28	9,9%
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ -1.647,00	-1,6%	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 803,57	0,3%	DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PR	\$ -10.806,55	-3,9%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDAD	\$ 1.306,60	1,3%	DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDAD	\$ -10.291,55	-3,7%	OTROS ACTIVOS	\$ 8.212,68	3,0%
OTROS ACTIVOS	\$ 363,90	0,4%	OTROS ACTIVOS	\$ 3.950,97	1,4%	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE	\$ 8.059,26	2,9%
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPR	\$ 363,90	0,4%	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPR	\$ 3.950,97	1,4%	CREDITO TRIBUTARIO LR AÑOS AN	\$ 153,42	0,1%
PASIVO +PATRIMONIO	\$ 103.326,81	100,0%	PASIVO +PATRIMONIO	\$ 274.747,21	100%	PASIVO +PATRIMONIO	\$ 277.383,20	100%
PASIVO	\$ 20.935,19	20,3%	PASIVO	\$ 179.670,42	65,4%	PASIVO	\$ 160.810,51	58,0%
PASIVO CORRIENTE	\$ 20.935,19	20,3%	PASIVO CORRIENTE	\$ 179.670,42	65,4%	PASIVO CORRIENTE	\$ 160.810,51	58,0%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 14.241,71	13,8%	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 17.938,83	6,5%	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PA	\$ 37.113,06	13,4%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR			OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 155.000,00	56,4%	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 116.273,38	41,9%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$ 6.693,48	6,5%	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$ 6.731,59	2,5%	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENT	\$ 7.424,07	2,7%
PATRIMONIO	\$ 82.391,62	79,7%	PATRIMONIO	\$ 95.076,79	34,6%	PATRIMONIO	\$ 116.572,69	42,0%
CAPITAL			CAPITAL			CAPITAL		
PATRIMONIO	\$ 2.649,21	2,6%	PATRIMONIO	\$ 89.436,51	32,6%	PATRIMONIO	\$ 106.273,46	38,3%
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	\$ 79.742,41	77,2%	UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	\$ 5.640,28	2,1%	UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICI	\$ 10.299,23	3,7%

Fuente: Elaboración Propia, 2021

4.2.2 Análisis Horizontal

En el Análisis Horizontal de Comercial Arcentales de 3 años consecutivos se puede visualizar con referencia al rubro Ventas del 2018 ha disminuido en un 19% para el año 2020, puede ser por la pandemia del COVID-19. También se visualiza que el rubro Costo de Venta es alto porque el negocio no aplica las formas de pago a crédito que le brinda los proveedores. El rubro de Utilidad o Pérdida del Ejercicio ha ido disminuyendo puede ser por inversiones de infraestructura o expansión del negocio.

Tabla 4. 7: Método de Análisis Horizontal

Estado de Resultados	A DIC 2020	A DIC 2019	DIFFERENCIA	PORCENTAJE	A DIC 2019	A DIC 2018	DIFFERENCIA	PORCENTAJE
VENTAS	\$ 975.237,27	\$ 1.199.424,05	\$ -224.186,78	-19%	\$ 1.199.424,05	\$ 1.256.964,13	\$ -57.540,08	-5%
VENTA DE SERVICIOS	\$ 200,00	\$ 2.120,00	\$ -1.920,00	-91%	\$ 2.120,00	\$ 1.510,00	\$ 610,00	40%
OTROS INGRESOS	\$ 374,62	\$ 1.558,43	\$ -1.183,81	-76%	\$ 1.558,43	\$ -644,88	\$ 2.203,31	-342%
VENTAS NETAS	\$ 975.811,89	\$ 1.203.102,48	\$ -227.290,59	-19%	\$ 1.203.102,48	\$ 1.257.829,25	\$ -54.726,77	-4%
(-) COSTO DE VENTA	\$ 849.070,75	\$ 1.085.715,73	\$ -236.644,98	-22%	\$ 1.085.715,73	\$ 1.063.754,87	\$ 21.960,86	2%
UTILIDAD BRUTA	\$ 126.741,14	\$ 117.386,75	\$ 9.354,39	8%	\$ 117.386,75	\$ 194.074,38	\$ -76.687,63	-40%
GASTOS OPERATIVOS:								
(-) GASTOS DE VENTA	\$ 59.131,23	\$ 55.844,81	\$ 3.286,42	6%	\$ 55.844,81	\$ 40.360,26	\$ 15.484,55	38%
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 55.104,07	\$ 54.263,66	\$ 840,41	2%	\$ 54.263,66	\$ 50.212,41	\$ 4.051,25	8%
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 12.505,84	\$ 7.278,28	\$ 5.227,56	72%	\$ 7.278,28	\$ 103.501,71	\$ -96.223,43	-93%
(-) GASTOS FINANCIERO			\$ -			\$ 193,64	\$ -193,64	-100%
(-) GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 389,10	\$ 642,66	\$ -253,56	-39%	\$ 642,66	\$ 147,52	\$ 495,14	336%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 12.116,74	\$ 6.635,62	\$ 5.481,12	83%	\$ 6.635,62	\$ 103.160,55	\$ -96.524,93	-94%
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO A	\$ 12.116,74	\$ 6.635,62	\$ 5.481,12	83%	\$ 6.635,62	\$ 103.160,55	\$ -96.524,93	-94%

Fuente: Elaboración Propia, 2021

4.2.3 Indicadores Financieros

Tabla 4. 8: Análisis de los Indicadores Financieros

RAZONES DE LIQUIDEZ		2018	2019	2020	ANALISIS
Prueba Circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	5,0	1,4	1,5	Por cada dólar de deuda CA tiene como enfrentar sus deudas.
Prueba del Acido	$\frac{\text{Activo Corriente- Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	-0,5	0,2	0,1	Optimo 1.5, enotnces se percibe que C.A. dependen de las ventas para enfrentar sus compromisos.
Capital del Trabajo	Activo Corriente- Pasivo Corriente	\$84.747,80	\$ 73.263,06	\$ 78.723,0	Este excedente nos indica que C.A. puede invertir para poder generar mas dinero a la empresa.
RAZONES DE ACTIVIDAD		2018	2019	2020	ANALISIS
Rotacion de Cuentas x Cobrar	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	-4.690,69	146,80	-	Nos indica que CA no tiene que cobrar a sus clientes, la mayoría de los pagos son en efectivo.
Dias de Cobranza	$\frac{\text{Dias de Cobranza}}{\text{RCC}}$	-0,08	2,5	-	Los dias cobranzas de C.A. no se da porque las mayoría de las ventas son en efectivo.
Rotacion del Inventario (RI)	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}}$	9,2	4,9	3,8	Nos indica que la rotacion de inventario de C.A. es aceptable por la cantiada de ventas.
Dias del Inventario	$\frac{365}{\text{RI}}$	39,7	74,5	95,1	Nos indica que los dias de almacenamiento del inventario de C.A. es alto porque esto incurre en costo de mantenimiento.

RAZONES DE APALANCAMIENTO					
Razon de Deuda Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activos Totales}}$	2018	2019	2020	ANALISIS El porcentaje de RDT de C.A. nos indica que posee recursos propios que deben ser mejor aprovechados.
		20%	65%	58%	
Calidad de la Deuda	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$				Nos indica que C.A. posee deudas a corto plazo.
		100%	100%	100%	
RAZONES DE RENTABILIDAD					
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	2018	2019	2020	ANALISIS Nos indica que C.A. tiene un promedio de margen de utilidad muy bajo.
		8%	1%	1%	
ROI (Rendimientos sobre Activos Totales)	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Activo Total}}$				Nos indica que C.A. tiene un porcentaje de rendimientos de sus activos rentable.
		188%	43%	46%	
ROE (Rendimientos sobre el Patrimonio)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Propio}}$				Nos indica que C.A. tiene un porcentaje de rendimientos de su patrimonio rentable.
		125%	7%	10%	

Fuente: Elaboración Propia, 2021

4.3 Análisis del Propósito de la Empresa

4.3.1 Perspectiva Interna de la Empresa

Surgen nuevos modelos de negocio del retail de alimentos de primera necesidad, como los autoservicios y cadenas de supermercados económicos y de especialidades, surgen con el tiempo y se asientan en la ciudad de Pasaje de las Nieves, causando disminución en la participación del mercado local, poniendo en riesgo el futuro del negocio.

Comercial Arcentales por temas de pandemia, ha visto una pequeña disminución en las ventas, para lo cual sería necesario establecer otro tipo de estrategias de ventas con el fin de que los ingresos de la empresa no se vean afectados.

Es necesario una reestructuración del negocio o la implementación del canal digital, esto se evidenciaron después de la pandemia del COVID-19, por lo tanto, se ha visto obligado a restricciones en la atención y muchos clientes no quieren visitar el negocio por temas de bioseguridad y requieren o prefieren una atención a domicilio.

Es importante antes de aplicar cualquier estrategia considerar sus factores críticos internos del negocio como:

- Comercial Arcentales no cuenta aún con un sistema automatizado de inventarios para mejoras en su cadena de suministros.
- Existe un riesgo de impacto medio en las prácticas financieras por no tener un sistema automatizado de inventarios.
- Existen ocasiones en que los proveedores se demoran de 3 a 5 días en el abastecimiento de los productos.
- En cuanto al recurso humano es necesario involucrarnos o capacitarlos en el cambio de cultura de innovación que traería la implementación del canal E-commerce puesto que las operaciones se agilizan mejor.

4.3.2 Análisis de los Grupos de Interés de la Empresa

Esta tabla está basada en el comportamiento actual de éstos en cuanto a la relación de expectativas o interés que ellos poseen con los fines estratégicos del negocio, en el potencial de cooperación es lo que se refiere a los atributos de los stakeholders que a largo plazo pueden ayudar para alcanzar con los objetivos de la empresa o viceversa, es decir, considerándolos como amenaza. Por último, cuál es la percepción o creencia que este grupo de interés tiene referente a la organización, el motivo por el cual nos elige o prefiere.

Tabla 4. 9: Análisis de los Grupos de Interés/Stakeholders

Stakeholders	Expectativas o interés con la Empresa	Potencial de cooperación u Amenaza	Comportamiento, creencias con respecto de la Empresa
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> Abastecimiento permanente de productos. Peso justo. Precio económico. 	<ul style="list-style-type: none"> Buena publicidad boca a boca del peso y precio justos de los clientes actuales a potenciales. Buena atención para captar más clientes y potenciar la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> El precio que se paga es por peso del producto. Opciones de crédito sin intereses o endeudamiento flexible. Venta de productos al mayoreo con precio de distribuidor. Trato amigable y familiar en un entorno de confianza
EMPLEADOS	<ul style="list-style-type: none"> Estabilidad laboral con beneficios de Ley. Implementación de Salud y Seguridad Ocupacional 	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad de Horarios de Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Expectativa de mayor posicionamiento en el mercado siendo líderes o pioneros en la ciudad de Pasaje de las Nieves.
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> Pagos cumplidos a la fecha establecida. 	<ul style="list-style-type: none"> Abastecer con productos de primera calidad para fidelizar el canal de distribución. La demora ocasional en abastecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Pedidos con frecuencia alta. Pedido entregado. Pedido vendido. Referidos.
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> Captar clientes fidelizados. Brindar mejor logística a clientes nuevos. Innovadores y promociones y descuentos en productos 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio al cliente más formal. Abarcar geolocalización. Brindar productos diferenciados. Acumulación de puntos por compras. 	<ul style="list-style-type: none"> Venta informal abarcar nichos pequeños de mercado.

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	<ul style="list-style-type: none">● Cumplir los beneficios de ley para los colaboradores.● Obtener los permisos para el funcionamiento del negocio.	<ul style="list-style-type: none">● Sanciones y multas en caso de infringir la ley.	<ul style="list-style-type: none">● Cumplir con los estándares de transparencia de información y facturación.
-------------------------------------	--	---	---

Fuente: Elaboración Propia, 2021

4.4 Modelo de Negocio de la Empresa

4.4.1 Descripción del Modelo de Negocio de la Empresa

Actualmente por temas de pandemia COVID-19, Comercial Arcentales se encuentra operando con las normas de bioseguridad establecidas como políticas por el Municipio, respecto al tema económico se mantiene en un nivel de ventas normal y con visión de expandirse ha invertido en la compra de 2 locales más, aparte de los 2 terrenos que posee, de acuerdo a lo mencionado, observamos que a pesar de la pandemia en la cual nos encontramos su impactado ha sido a un nivel normal.

Los negocios que se encuentran alrededor del Comercial Arcentales y sus competencias como son las tiendas de barrio, mercado municipal y sus sustitutos como el Comisariato y el Tía han tenido una desaceleración económica de impacto medio.

En cuanto a los nuevos entrantes como vendedores informales y emprendimientos familiares que se los puede ubicar en ferias (3 veces a la semana), representan un aumento poco significativo en el sector, el cual no afecta nuestro nivel de ventas ya que la mayoría de ellos han alquilado en el sector o han sido reubicados en el nuevo mercado municipal. Referente a nuestra línea de proveedores éstos continúan abasteciéndose de forma normal, por lo tanto, Comercial Arcentales sigue operando dentro de una curva normal de ventas.

En vista de que Comercial Arcentales tiene su modelo de negocio Business to Business (B2B) y Business to Consumer (B2C) tiene la necesidad de llevar siempre la delantera o estar a la vanguardia teniendo dos alternativas que concretan de forma imperiosa que es el Diseño de un canal e-commerce y la expansión de la tienda con otra sucursal en la nueva zona comercial de la ciudad de Pasaje de las Nieves. Entre otras necesidades, es la digitalización en sus procesos de ventas, finanzas, marketing, logística y abastecimiento, así como también tener un software que permita realizar la segmentación de clientes.

4.4.2 Representación esquemática BMC (Business Model Canvas) de la Empresa

En el Análisis del Modelo de Negocios Canvas se describe fundamentalmente como una organización crea, entrega y captura valor. Entonces para determinar los socios claves se identifican aquí que los clientes fidelizados pueden ser clave para el negocio porque son referidos y fortalecen la marca por la experiencia recibida de los empleados al momento de la compra. En los procesos claves como la atención directa al cliente es una forma personalizada que aplica Comercial Arcentales para fortalecer la fidelidad del mismo.

En los recursos claves son importantes para el desarrollo del negocio, se puede decir que cuenta con bodegas con mucho stock de productos básicos que tiene una rotación de venta rápida como arroz, azúcar, huevos o aceite.

Como propuesta de valor se identifica que los precios son económicos y poseen un peso justo. Otro punto sería la ubicación estratégica del Comercial Arcentales porque el sector no cuenta actualmente con el mercado municipal.

En clientes es importante que fortalezcan el servicio que brinda de una forma personalizada para que su experiencia de compra sea única y regrese.

Referente a la comunicación se puede establecer que deben fortalecer su plan de marketing o publicidad en redes sociales para atraer nuevos clientes potenciales. En los canales de distribución se utilizan para maximizar la marca.

También deben considerar la estructura de costos y la estructura de ingresos para crear una estrategia para maximizar las ventas y reinvertir las utilidades para los proyectos futuros.

Tabla 4. 10: Matriz del Modelo de Negocios Canvas**MODELO DE NEGOCIO DE COMERCIAL ARCENTALES**

MODELO DE NEGOCIO DE COMERCIAL ARCENTALES				
SOCIOS CLAVES	PROCESOS CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON EL CLIENTE	CLIENTE
Proveedores de productos	Gestión con proveedores	Servicio enfocado a los clientes desde las 6:00 a.m.	Trato directo en tienda física	Cientes Grandes
Proveedores externos	Gestión de inventarios	Ubicación estratégica	Atraer nuevos clientes potenciales por redes sociales	Cientes Medianos
Proveedores internos	Gestión de empleados	Negocio atractivo y limpio	Fidelizar clientes regulares con sorteos	Cientes Pequeños
Comunidad	Contabilidad y Facturación	Precios económicos	Recompensas para clientes regulares	
Pequeños Comerciantes	Abastecimiento de bodegas	Peso justo		
	RECURSOS CLAVES		CANAL DE DISTRIBUCIÓN	
	Empleados	Servicio a domicilio (WhatsApp)	Tiendas físicas	
	Productos	Precio de mayoreo y menudeo	Aplicación de mensajería	
	Tiendas física y Bodegas	Experiencia familiar	Medios tradicionales o digitales (redes sociales)	
	Camión		Carteles, flyers y volantes	
	Software para facturación			
ESTRUCTURA DE COSTOS		ESTRUCTURA DE INGRESOS		
Costos Variables:	Costos Fijos:	Venta de productos en el negocio y a domicilio (WhatsApp)		
Abastecimiento de mercaderías	Sueldos de empleados	Ahorro por compras en grandes cantidades		
Imprevistos del negocio	Servicios Básicos			
Publicidad	Mantenimiento del negocio, mobiliario y equipos			

Fuentes: Elaboración Propia, 2021

4.4.3 Fortalezas y Debilidades de la Empresa

La matriz de Fortalezas y Debilidades del Comercial Arcentales, nos permite hacer una auditoría interna de la administración de la empresa, para analizar las estrategias aplicadas y ver su impacto. El total ponderado es 3.5 (Fortalezas = 2.1 y Debilidad = 1.4), se ubica por encima de la media (2.50). De igual forma, el valor del peso ponderado total de las fortalezas es mayor al peso ponderado total de las debilidades. Esto establece que el medio interno es favorable para la marca Comercial Arcentales.

Tabla 4. 11: Evaluación de factores internos EFI.

FACTOR INTERNO	Valor	Calificación	Calif. Ponderada
FORTALEZAS			
Cuota de mercado: Comercial Arcentales tiene una amplia cobertura de mercado debido a su histórico trayecto de servicio que abarca otras zonas aledañas a la ciudad.	0.2	5	1.0
Relación con proveedores: El negocio opera bajo la distribución directa de las compañías productoras.	0.1	3	0.3
Precios económicos: Gracias a las conexiones en la cadena de suministros Comercial Arcentales oferta los precios más económicos del mercado local.	0.1	4	0.4
Oferta de calidad: Las diversas relaciones comerciales del negocio permiten dar una variada oferta de calidad.	0.1	4	0.4
DEBILIDADES			
Carencia de plan estratégico: Las operaciones del negocio se desarrollan en base a la experiencia de cada colaborador, sin una dirección plenamente estratégica que unifique las acciones y dirija las operaciones al cumplimiento de metas, objetivos y aporten al compromiso de una sola misión y visión comercial.	0.1	4	0.4
Básico sistema de inventarios: El negocio cuenta con un sistema de inventarios que no supe totalmente las necesidades de auditoría en cuanto al stock de sus productos.	0.2	3	0.6
Baja inversión de crecimiento: El negocio ha operado con inversión mínima destinada al crecimiento comercial.	0.1	2	0.2
Básico plan de marketing: La empresa ha laborado bajo ciertos procesos comerciales básicos y no ha desarrollado un plan de mercadeo, lo cual limita su capacidad de diferenciación en el mercado.	0.1	2	0.2
TOTAL:	1		3.5
VALOR: 0.0 = Menos Importante - 1.0 = Mas Importante - Suma Valor = 1		CALIF. PONDERADA: 1.0 = Valor más Bajo -	
CALIFICACIÓN: 1.0 = Debilidad Mayor - 2.0 = Debilidad Menor - 3.0 = Fuerza Menor - 4.0 = Fuerza Mayor		4.0 = Valor más Alto. 2.5 = Valor Ponderada	

Fuente: Elaboración Propia, 2021

4.4.4 Análisis Causa-Efecto de la Empresa

En este análisis se identifica como Causas lo siguiente

- Fallas en abastecimiento de Bodega, básicamente por no poseer un sistema sin inventarios reales.
- Empleados desmotivados, porque la empresa no tiene definidos los roles o funciones específicos.
- Clientes parcialmente insatisfechos, porque no cuentan con otra forma de compra, como un e-commerce, y también al no contar con un CRM, no se puede identificar correctamente a los clientes para usar esa información en beneficio del negocio.
- Empresa mayormente se centra en el Producto porque aún no cuenta con ERP, que puede potenciar la cadena de suministro o uno tiene otra sucursal para potenciar la marca.

Por lo tanto, se generan Efectos de no disponer de un portal e-commerce como medio adicional para vender, o no disponer de una sucursal en la nueva zona comercial o en otras ciudades claves como los cantones de Machala, El Guabo y Pasaje de la provincia de El Oro.

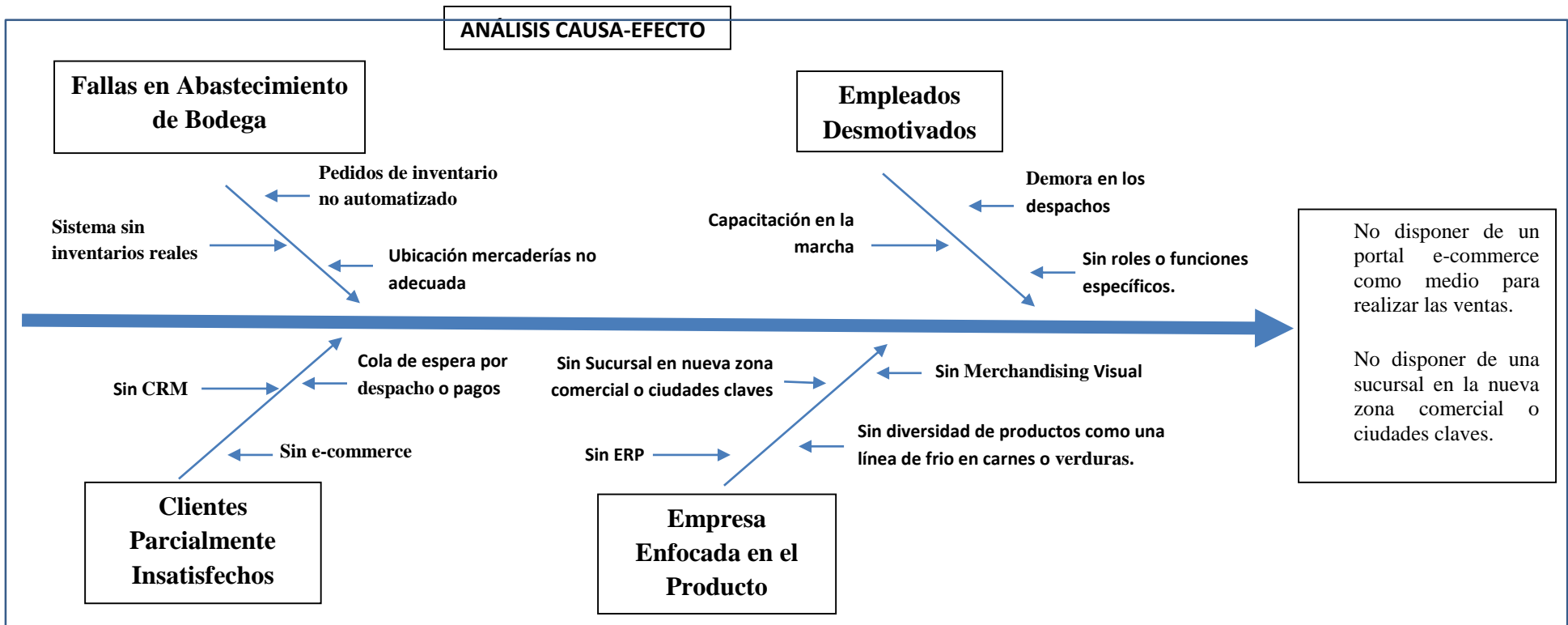


Gráfico 4. 4: Análisis Causa-Efecto Comercial Arcentales
 Fuente: Elaboración Propia, 2021

4.5 Evaluación del Modelo del Negocio

Tabla 4. 12: Modelo de Negocio
PRUEBA ÁCIDA COMERCIAL ARCENTALES

PRUEBA ÁCIDA COMERCIAL ARCENTALES		
PRODUCTOS	COMERCIAL ARCENTALES Huevos X30U \$ 0,12 Azúcar al Granel \$ 0,36 Arroz Carmijar Verde, Superior \$ 0,42 Harina al Granel \$ 0,36 Maíz Grano X98LBS \$ 0,22	
	DISTRIORENSE CIA. LTDA. Arroz Carmijar Verde, Superior \$ 0,48 Aceite Palma 1LT DE ORO FDA \$ 1 Azúcar \$ 0,25 Nutrí Leche 900ML \$ 0,9 Atún Isabel Sanduchero160G X 48 UND \$ 1,2	
	COMERCIAL ELECTRÓNICO LOAYZA Huevos \$ 0,1 Aceite criollo 1 litro \$ 0,90 Lenteja a granel \$ 0,6 Harina Super 4 X11OLB (50KG) Y 22LB (10KG) \$ 0,38 Colgate Triple acción 60MLX144 \$ 0,9	
	CLIENTES PEQUEÑOS Clientes Pequeños 65.219 \$ 834.000	
	CLIENTES MEDIANOS Clientes Medianos 9.967 \$ 171.000	
	CLIENTES GRANDES Clientes Grandes 609 \$ 252.000	
	VALOR	CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Atención rápida y personalizada. • Promociones y descuentos regulares. • Compra media \$20 (por cliente). • Crédito directo a clientes fidelizados. • Conexión directa con la marca del negocio.
		EMPLEADOS <ul style="list-style-type: none"> • Supervisiones constantes. • Afiliación al IESS y estabilidad laboral. • Sueldo percibido promedio \$371,08. • Facilidades en pago de adquisición de productos. • Descuento por compras \$5 - \$30 (x colaborador).
		ACCIONISTAS <ul style="list-style-type: none"> • Utilidades para reinvertir en infraestructura o nuevos proyectos. • Dividendos pagados por la organización, • Prestigio e imagen pública.
		CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada. • Tienda surtida. • Sistema informático para facturación. • Canales de distribución.
RECURSOS	EMPLEADOS <ul style="list-style-type: none"> • Marketing y publicidad. • Sueldos y salarios. • Espacios adecuados para laborar. • Participación de utilidades. 	

	<p>ORGANIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reversión de utilidades para proyectos de mejora. ● Capital Social para expansión. <p>Actividades del Proyecto de Implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Diseñó un canal e-commerce. ● Automatización de bodegas. ● Aumento productos diferenciadores (cadena de frío). ● Potenciar el sistema de cómputo para segmentación del cliente (facturación). <p>Actividades del Proceso de Operación</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mejora en el uso de motorizados y cooperativas para entrega a domicilio. ● Nuevos Acuerdos y alianzas estratégicas con proveedores claves ● Gestionar recursos financieros para los diferentes proyectos ● Merchandising Visual ● Entidades Regulatorias ● Vendedores ● Proveedores ● Sector Retail ● Competidores ● Nuevos entrantes ● Gobierno Autónomo Descentralizado (Pasaje) ● Ministerio de Trabajo Nacional (Machala) ● La Superintendencia de Compañías (Ecuador) ● Servicio de Rentas Internas SRI (Ecuador)
PROCESOS	
REDES	
ORGANIZACIONES	
REDES	
PERSONALES	
POSICIONAMIENTO	<p>CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Clientes Pequeños ● Clientes Medianos ● Clientes Grandes <p>EMPLEADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Proveedores. ● Vendedores. ● Competidores. ● Nuevos entrantes. <p>ORGANIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Accionistas. ● Socios Claves.
LÓGICAS DE RIQUEZA y/o BIENESTAR	<ul style="list-style-type: none"> ● Capital Social. ● Orientación al cliente. ● Merchandising Visual ● Surtido de productos nacionales e importados. ● Aceptación de otras ciudades importantes de la provincia de El Oro. ● Utilidad y rentabilidad. ● Líderes en atención eficaz y rápida. ● Capital Social. ● Posicionamiento de la marca Comercial Arcentales. ● Alianzas Estratégicas con la Comunidad. ● Inversión en Infraestructura o nuevos proyectos sustentables. ● Servicios adicionales para mejorar la atención diferenciada.
SUSTENTABILIDAD	

Fuentes: Elaboración Propia, 2021

4.5.1 Evaluación de Capacidades Organizacionales (MCO) del Negocio

La matriz de capacidades organizacionales es una herramienta que nos permite visualizar los recursos humanos, financieros y de infraestructura de una empresa, identificando las fortalezas y al mismo tiempo potenciando las, favoreciendo también a las estrategias de la organización y toma de decisiones. En este caso, de acuerdo a nuestra matriz podemos visualizar que el producto o servicio que proporcionamos es la venta retail de productos masivos de primera necesidad y al granel, también observamos que el negocio sirve potencialmente a los clientes pequeños ya que son los de mayor facturación. Lo que reside la diferencia del producto o servicio es la mayor fortaleza de Comercial Arcentales ya que el dueño de la empresa es Prioste de Pasaje por ello tiene bastante capital social lo que deriva en el buen posicionamiento de la empresa y el proceso que proporciona esta diferencia es el acuerdo con proveedores, la venta al granel de peso y precio justo y nuestra cultura de orientación al cliente. Además, identificamos que nuestros grupos de interés son nuestros clientes a los cuales les interesa productos de calidad y económicos, también el crédito que otorgamos sin intereses, mientras que para nuestros empleados es importante la estabilidad laboral y beneficios de ley, proveedores interesados por pagos cumplidos en fechas de corte y alta frecuencia de pedidos, competencia quienes se mantienen siempre en alerta por promociones y descuentos queriendo captar a nuestros clientes fidelizados, y entidades gubernamentales interesados en cumplir con las normas establecidas tanto para el negocio y empleados, cuidando en todo momento por la transparencia de la información. Por lo tanto, quienes forman la red social del sector son los clientes pequeños y la población de Pasaje en General. La forma en la cual Comercial Arcentales fomenta riqueza y/o bienestar para el negocio es realizando obras sociales durante todo el año protagonizadas por el dueño de la empresa, quien ofrece crédito sin intereses a sus clientes y manteniendo la cultura de orientación al cliente desde los inicios de la empresa. Todo esto es sustentado por el capital social que posee la empresa, sumado a los productos de calidad a precios económicos o precio justo y Marketing Relacional.

MATRIZ DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES (MCO)					
	Innovación de productos	Innovación de Procesos			
		Logística	Operaciones	Mercadeo	Servicios Postventa
1,¿Qué producto o servicio proporciona? Venta retail de productos masivos de primera necesidad y al granel			Venta retail de productos masivos de primera necesidad y al granel		
2,¿A quién potencialmente sirve el negocio? Clientes a pequeños porque son los de mayor facturación				Clientes pequeños, mayor facturación	
3,¿Cómo se diferencia el producto o servicio? Producto: Productos de consumo masivo y también productos al granel. Servicio: venta retail de productos de primera necesidad y al granel				Productos de consumo masivo al granel	
4,¿En quién o en qué reside la diferencia del producto o servicio? El dueño de Comercial Arcentales es prioster de Pasaje por ello tiene bastante capital social lo cual deriva en el buen posicionamiento de la empresa		Capital Social		Buen posicionamiento	

<p>5.¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio? Acuerdo con Proveedores, la venta al granel de peso y precio justo, Orientación al cliente</p>	Orientación al cliente	Acuerdo con proveedores	Venta al granel de peso y precio justo	Venta al granel de peso y precio justo	
<p>6.¿Quiénes son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados al negocio? Clientes, productos de calidad y económicos, crédito sin intereses. Empleados, Estabilidad laboral y benéficos de Ley. Proveedores, pagos cumplidos en fechas de corte, alta frecuencia en pedidos. Competencias, promociones y descuentos, captar clientes fidelizados. Entidades Gubernamentales, cumplir con normas establecidas tanto para el negocio y empleados, transparencia de la información</p>		Proveedores, pagos cumplidos en fechas de corte, alta frecuencia en pedidos	Empleados, estabilidad laboral y beneficios de ley	Clientes, productos de calidad y económicos, crédito sin intereses	
<p>7.¿Quiénes forman la red social del sector que soporta este modelo? Clientes pequeños, Población de Pasaje a nivel general</p>			Entidades Gubernamentales, cumplir con normas establecidas para los empleados y el negocio, transparencia de la información	Competencias, promociones y descuentos, captar clientes fidelizados	
			Clientes pequeños, Población de Pasaje a nivel general		

<p>8.¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y lo posiciona ante los grupos de interés y su red (6,7)? Buen abastecimiento, Crédito flexible sin intereses, productos de buena calidad, Buen trato con el cliente.</p>		<p>Existe buen abastecimiento</p>		<p>Crédito flexible sin intereses y productos de calidad a precio justo</p>	<p>Buen trato con el cliente</p>
<p>9.¿Cómo genera riqueza y/o bienestar el negocio? El dueño de la empresa realiza obras sociales (para beneficio de la comunidad) durante el año. Ofrece a sus clientes crédito sin intereses. Orientación al cliente desde los inicios de la empresa.</p>	<p>Orientación al cliente</p>				<p>El dueño de la empresa realiza obras sociales (para beneficio de la comunidad) durante el año</p>
					<p>Ofrece a sus clientes crédito sin intereses</p>
<p>10.¿Cómo protege y sustenta las diferencias (4, 5 o 7) en el largo plazo? Capital Social, productos de calidad a precios económicos, Marketing Relacional</p>			<p>Productos de calidad a precios económicos</p>	<p>Productos de calidad a precios económicos</p>	<p>Marketing Relacional</p>

Tabla 4. 13: Matriz de Capacidades Organizacionales (MCO)

Fuente: Elaboración Propia, 2021

4.5.2 Evaluación de Recursos Organizacionales (MRE) del Negocio

La evaluación de los recursos es importante porque son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos.

En los Recursos Financieros se identifican que se debe implementar en el Sistema Informático Integrado como un ERP y/o CRM para evaluar el comportamiento de los clientes.

- Las ventajas de usar ERP (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales) es optimizar los procesos de gestión, mejorar en el proceso de toma de decisiones, seguridad de datos, modularidad y escalabilidad, adaptación a las necesidades reales, mayor control y trazabilidad y automatización de tareas.
- Las ventajas de usar CRM (Gestión de Relaciones con el Cliente) son facilitar la toma de decisiones, acceso a la información en tiempo real, optimizar el proceso de ventas, servicio al cliente más eficiente, identificación rápida de clientes, aumento de la productividad, incrementar la fidelidad del cliente y dirigir estrategias de marketing.

Se recomienda considerar que en Recursos de Infraestructura debería considerar hacer el proyecto de la Sucursal que es una buena ventaja para expandir el negocio.

Ahora en Recursos Humanos se plantea implementar una Cultura Organizacional para establecer normas y valores que se deben fomentar para una ética de trabajo.

En Recursos Organizacionales es fundamentar una Cultura de Innovación para desarrollar habilidades y destrezas para mejorar la atención del cliente que le dará prestigio empresarial.

Por último, Recursos Sociales se debe fortalecer un plan de marketing para mejorar la marca y que sea reconocida a nivel provincial, especialmente en las ciudades claves.

.

Tabla 4. 14: Evaluación de Recursos Organizacionales (MRE)
EVALUACIÓN DE RECURSOS ORGANIZACIONALES (MRE)

TIPO	Recurso	Sub-Recurso	Cadena Valor	Criterio Ponderación	Actividad (API) o (APO)	Orientación CVI o CVO	ROL (IV o RC)	V	R	I	O	Implicación Competitiva	F/D/O
RECURSOS FINANCIEROS	Reinversión de utilidades	Sistema Informático Integrado	Alta Gerencia Administrador	Potenciar Marca	APO: Digital-Act. enfocada al cliente	CVO	IV	3	1	3	2	Ventaja Competitiva	F
INFRAESTRUCTURA y TECNOLOGÍA	Sucursal	Edificio de oficinas o negocios	Alta Gerencia Administrador	Nivel de Tasa de Interés	APO: Apalancamiento financiero con entidades bancaria	CVO	IV	3	1	2	2	Oportunidad Organizacional	O
RECURSOS HUMANOS	Cargos empleados definidos	Cultura Organizacional	Auxiliares Empleados	Motivación	API 03 - Potenciar Job Descripción- Act. enfocada al personal	CVO	IV	2	1	2	3	Oportunidad Organizacional	O
RECURSOS ORGANIZACIONALES	Plataforma Digital	Cultura Innovación	Administrador Auxiliares	Prestigio empresarial	API 01 – Digital-Act. enfocada al cliente	CVI	IV	5	1	3	5	Ventaja Competitiva	F
RECURSOS SOCIALES	Marketing-Publicidad	Red Clientes	Administrador Auxiliares	Reconocimiento de marca	APO04 - Marketing – Publicidad - Act. enfocada al cliente	CVO	RV	3	1	2	2	Oportunidad Organizacional	O

ACTIVIDAD API/APO: API=Actividad Proyecto Implementación -APO=Actividad Proceso Operación. VALOR= 0 (Menor Valor) hasta 5 (Mayor Valor) ROL IV/RC: IV=Impulsador Valor - RC=Reductor de Costos
 ORIENTACIÓN CVI/CVO: CVI= Crear Valor Interesados. - CVO= Capturar Valor Organización V=Valioso Y=Raro I=Inimitable O=Organizado

Fuentes: Elaboración Propia, 2021

4.5.3 Evaluación de la Cadena de Valor del Negocio

La evaluación de la Cadena de Valor de Comercial Arcentales se identifica como los eslabones de soporte como son: Infraestructura de la empresa, Gestión de Recursos Humanos y Abastecimiento, y los eslabones primarios: Logística Interna: Gestión de stocks, fechas de pago tanto a proveedores como empleados, fuerza de ventas. Operaciones: Control de Finanzas, orientación al cliente. Logística Externa: Acuerdo con proveedores, pedidos de productos. Marketing y Ventas: Estrategias de promociones y descuentos, Precios, Marketing Relacional, orientación al cliente, Marca. Servicio: Orientación al cliente, Obras sociales para el bienestar de la comunidad de la ciudad Pasaje de las Nieves.

Todos los puntos mencionados desembocan en el margen de la empresa lo que permite visualizar si es competitiva o no, ya sea bajando los costos o aumentando las ventas, dándonos cuenta que Comercial Arcentales tiene una cadena de valor fortalecida por una clientela fidelizada con los productos económicos que brinda y esforzándose por la atención que brinda lo cual ha conseguido un buen posicionamiento de marca, lo que trae beneficios económicos al negocio

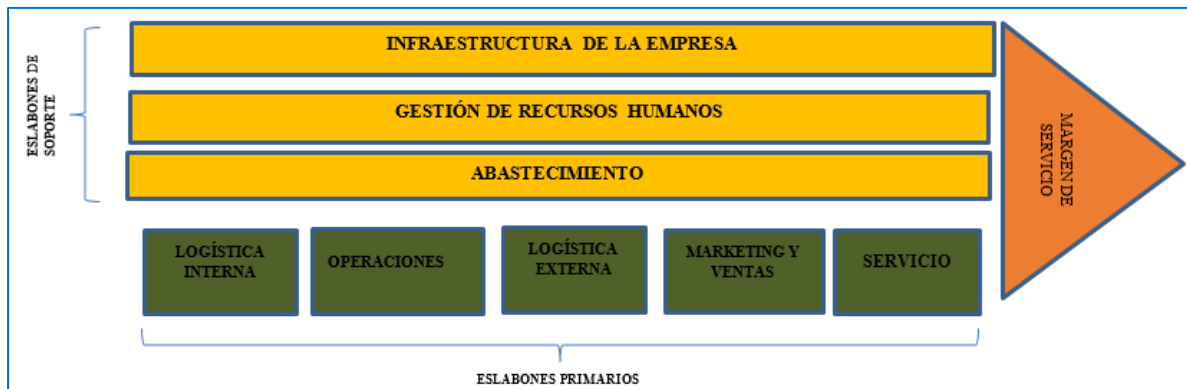


Gráfico 4. 5: Cadena de Valor de Comercial Arcentales

Fuente: Elaboración Propia, 2021

5. Evaluación Estratégica

5.1 Alineamiento de la organización al entorno social

En el análisis del entorno social de la organización revela 7 oportunidades con un puntaje acumulado de 28 que representa el 80%, es decir se evidencia que todo lo que se refiere al cambio del modelo de negocio de retail, aceleración en el transformación digital y compras digitales obtiene un pesaje bueno de las oportunidades sociales consideradas en el propósito de la empresa. Sin embargo, las oportunidades como cultura hacia un estilo de vida saludable, cambio en los hábitos alimenticios por alimentos más saludables, medidas de bioseguridad en compras y almacenamiento de los alimentos, no forman parte del propósito de la organización. Ahora bien, el análisis del entorno social de la organización también revela 7 amenazas con un puntaje acumulado de 27 que representa el 77%, es decir que como los consumidores (clientes) tienen otras alternativas de compras, y por medidas de seguridad se ha visto disminuida la presencia en mercado municipales o locales se obtiene un pesaje alto que es necesario considerar como amenazas sociales consideradas en el propósito de la empresa. Sin embargo, las amenazas como el incremento de delincuencia por falta de empleo y desempleo generado por las reformas del Gobierno Nacional. no forman parte del propósito de la organización.

Tabla 5. 1: Matriz de Oportunidades y Amenazas del Análisis Social

OPORTUNIDADES SOCIALES					AMENAZAS SOCIALES				
Oportunidades	Escenario	Ocurrencia	Impacto	Peso	Amenazas	Escenario	Ocurrencia	Impacto	Peso
Cambio del Modelo de Negocio de los Retails post COVID-19.	La nueva realidad post COVID-19.	Alta	Alto	5	Disminución económicamente activa post COVID-19.	La nueva realidad post COVID-19.	Alta	Alto	4
Aceleración en la transformación digital.	La nueva realidad post COVID-19.	Alta	Alto	5	Desempleo generado por las reformas del Gobierno Nacional.	Fracaso medidas socioeconómicas.	Alta	Alto	3
Incremento de compras en las plataformas digitales.	Seguridad a nivel comunidad.	Alta	Alto	5	Reducción de compras presenciales en mercados, tiendas o supermercados.	La nueva realidad post COVID-19.	Alta	Alto	5
Medidas de bioseguridad en compras y almacenamiento de alimentos.	La nueva realidad post COVID-19.	Alta	Alto	3	Los consumidores tienen otras alternativas de compra.	Seguridad a nivel comunidad.	Alta	Alto	5
Cambio en los hábitos alimenticios por alimentos más saludables.	Seguridad a nivel comunidad.	Media	Medio	3	Reducción de préstamos a las retail por inestabilidad económica por COVID-19.	Fracaso medidas socioeconómicas.	Alta	Alto	4
Aumento en consumo de productos al granel.	Seguridad a nivel comunidad.	Media	Medio	4	Crecimiento de fuentes de trabajo informales.	Fracaso medidas socioeconómicas.	Alto	Medio	3
Cultura hacia un estilo de vida sostenible.	Seguridad a nivel comunidad.	Media	Alto	3	Incremento de la delincuencia por falta de ingresos económicos.	Fracaso medidas socioeconómicas.	Alto	Alto	3
Puntaje Total de 7 Oportunidades Sociales:			80%	28	Puntaje Total de 7 Amenazas Sociales:			77%	27
Ocurrencia: Alta - Media - Baja Impacto: Alto - Medio - Bajo					Escenarios: La nueva realidad Post COVID-19 - Seguridad a nivel comunidad - Fracaso medidas socioeconómicas				

Fuente: Elaboración Propia, 2021

5.2 Alineamiento de la organización al entorno industrial

El análisis del entorno industrial indica 7 oportunidades con un puntaje de 30 que representa un 86% entre ellas: emergen nuevas formas de negocios por la búsqueda constante de ingresos económicos, nuevas herramientas con redes sociales ayudan a promover el e-commerce como parte de la innovación y cambios disruptivos de una realidad post COVID-19. Rápida adaptación a la nueva tecnología es una prioridad en el modelo digital puesto que existe tendencia por parte de los consumidores a los canales digitales para realizar compras. Cambio en la cadena de suministros para llegar al cliente debido a que no solo es importante dar un producto de buena calidad a buen precio sino también dar una buena experiencia en compra al cliente. Mayor afluencia de consumidores a locales físicos por efecto de la vacunación, la mayor parte de la población ya se encuentra vacunada, esto es un beneficio a nivel económico puesto que poco a poco los consumidores visitan de forma continua las tiendas. Las empresas deben reinventarse para satisfacer al cliente, buscar valor agregado entre los que se han puesto en tendencia es el delivery (servicio a domicilio). Inversión en canales digitales trae frutos o buena cosecha a nivel económico ya que existe gran parte de la población que gusta de estos hábitos como compras online por seguridad, comodidad y ahorro de tiempo. El análisis del entorno industrial indica 7 amenazas con un puntaje de 25 que representa un 71% entre ellas: Disminución de compras promedio de clientes atribuido al desempleo. El aumento del desempleo y el decrecimiento económico a causa de la pandemia generó el cierre de plazas de empleo ya que muchas empresas tuvieron que cerrar sus operaciones comerciales. Comercios electrónicos y consumidores afectados por Phishing o Pharming, existe un riesgo bajo que esto suceda, sin embargo, ocurre, y para prevenirlo las empresas deben ejecutar seguridad en los softwares implementados, lo que muchos llaman seguridad de la información. Dificultades económicas en el mercado, por la falta de empleo y nuevas normativas. Competidores optan por el modelo e-commerce, emprendimientos familiares se van incluyendo poco a poco en esta tendencia de compra y venta por canales digitales. Generación de nuevas regulaciones en el sector, refiriéndonos a las barreras entrantes y salientes de acuerdo a políticas en cada país. Aplicación de impuestos a productos generan reducción de demanda lo cual perjudica o resta a la rentabilidad de la organización.

Tabla 5. 2: Matriz de Oportunidades y Amenazas del Análisis INDUSTRIAL

OPORTUNIDADES INDUSTRIAL					AMENAZAS INDUSTRIAL				
Oportunidades	Escenario	Ocurrencia	Impacto	Peso	Amenazas	Escenario	Ocurrencia	Impacto	Peso
Emergen nuevas formas de negocios.	La nueva realidad post COVID-19.	Alta	Alto	5	Disminución de compras promedio de clientes.	Medidas socioeconómicas.	Media	Medio	2
Nuevas herramientas con redes sociales ayudan a promover el e-commerce.	La nueva realidad post COVID-19.	Alta	Alto	5	Aumento del desempleo.	Medidas socioeconómicas.	Alta	Alto	5
Rápida adaptación a las nuevas tecnologías en el modelo de negocio digital.	La nueva realidad post COVID-19.	Alta	Alto	5	Comercios electrónicos y consumidores afectados por Phishing o Pharming	Riesgo económico y social	Bajo	Alto	3
Cambio en la cadena de suministros para llegar al cliente.	La nueva realidad post COVID-19.	Alta	Alto	4	Dificultades económicas en el mercado.	Medidas socioeconómicas.	Media	Alto	4
Mayor afluencia de consumidores locales físicos por vacunación.	La nueva realidad post COVID-19.	Bajo	Bajo	2	Competidores optan por modelo e-commerce.	La nueva realidad post COVID-19.	Alto	Alto	5
Las empresas deben reinventarse para satisfacer al cliente.	La nueva realidad post COVID-19.	Alta	Alto	5	Generación de nuevas regulaciones en el sector.	Medidas socioeconómicas.	Medio	Alto	4
Inversión en canales digitales.	La nueva realidad Post COVID-19.	Alta	Alto	4	Aplicación de impuestos a productos generan reducción de demanda.	Medidas socioeconómicas.	Bajo	Bajo	2
Puntaje Total de 7 Oportunidades Industrial:			86%	30	Puntaje Total de 7 Amenazas Industrial:			71%	25
Ocurrencia: Alta - Media - Baja Impacto: Alto - Medio - Bajo					Escenarios: La nueva realidad Post COVID-19. - Medidas socioeconómicas. - Riesgo económico y social				

Fuente: Elaboración Propia, 2021

5.3 Alineamiento de la organización al propósito y modelo de negocio

Tabla 5. 3: Matriz DAFO del Comercial Arcentales

Fortalezas		Debilidades
	<p>F1. Líder en venta de productos de consumos masivos y al granel en el cantón Pasaje.</p> <p>F2. Alta reputación financiera para compras en efectivo y obtener descuentos.</p> <p>F3. Baja morosidad con proveedores claves.</p> <p>F4. Alto reconocimiento de su marca en los cantones Pasaje, El Guabo y Machala.</p> <p>F5. Incrementar las alianzas estratégicas con comunidades locales, publicidad radial local, revistas locales y con los locales de la misma línea.</p> <p>F6. Alta conexión con la Comunidad a través de una Responsabilidad Social como financiamiento de agasajos navideños para niños de la comunidad y eventos religiosos.</p> <p>F7. Alta satisfacción del Cliente / Orientación al cliente.</p>	<p>D1. Sin segmentación de clientes en el sistema informático actual necesaria para marketing y publicidad.</p> <p>D2. Baja reorganización de espacios del negocio / Merchandising Visual.</p> <p>D3. Baja capacitación al personal nuevo.</p> <p>D4. Mejorar la logística de entrega a domicilio al incrementar el uso de motorizados o cooperativas para entregas a domicilio.</p> <p>D5. Sin sucursal para abarcar la nueva zona comercial del mercado municipal nuevo y de ciudades claves como El Guabo y Machala.</p> <p>D6. Fomentar la diversidad de productos como la línea de frío con carnes rojas, blancas y verduras.</p> <p>D7. Ausencia de políticas de gestión de desperdicios.</p> <p>D8. Baja cultura de innovación.</p> <p>D9. Mejorar la gestión financiera del circulante para rotar el inventario sin inversión.</p>
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
<p>O1. Expansión física en la nueva zona comercial del mercado municipal y en ciudades claves de la provincia El Oro como El Guabo y Machala.</p> <p>O2. Cambios en la actitud del consumidor para comprar en línea.</p> <p>O3. Incremento del comercio electrónico significativo en las principales provincias de El Oro.</p> <p>O4. Mayor posibilidad de desarrollar canales e-commerce porque existe más infraestructura.</p> <p>O5. Aprovechar que la zona comercial actual no cuenta con el mercado municipal para fortalecer.</p>	<p>1. Continuar con la expansión en los principales cantones de las provincias de El Oro. (F1, F4, F5, F6, O1, O5).</p> <p>2. Desarrollar un nuevo modelo de negocio de servicio a domicilio para incrementar la penetración en el mercado. (F2, F3, F7, O3, O2, O4).</p>	<p>1. Aprovechar las economías de escala, considerando la baja penetración del nuevo mercado para combatir la desaceleración de las ventas por la pandemia del COVID-19. (D3, O1, O2, O3).</p> <p>2. Desarrollar nuevas estrategias de ventas que permitan una mayor rotación de productos y un menor nivel de inventario en bodegas. (D1, D2, D4, O4, O5).</p>

Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
<p>A1. Instalación a nivel local de nuevos modelos de negocios como tía o comisariatos.</p> <p>A2. La zona comercial del comercial se vio afectada por la nueva reubicación del mercado municipal,</p> <p>A3. Competencia directa con los negocios locales de la misma línea retail.</p> <p>A4. Ventas de Internet, cambios en la tendencia de compra por la pandemia del COVID-19.</p>	<p>1. Impulsar el posicionamiento de la marca para fidelizar más clientes y fortalecer el retail. (F4, F5, A1, A4).</p> <p>2. Gestionar la optimización de costos, mediante personal calificado para maximizar la rentabilidad. (F2, F3, F7, A2, A3).</p>	<p>1. Impulsar la orientación al cliente para distribuir mejor los productos en los estantes para que sean más organizados y llamativos para los clientes y fomentar la diversidad de productos en línea de frío, verduras y hortalizas. (A1, A2, D1, D2, D6)</p> <p>2. Asociarse con motorizados calificados o cooperativas de transportes autorizados para rodar dentro de las principales ciudades brindando la seguridad y todas las medidas de bioseguridad para la entrega de las ventas de los productos del negocio a domicilios. (A2, A4, D5, D8, D9).</p>

Fuente: Elaboración Propia, 2021

5.4 Resumen del Diagnóstico Organizacional

Tabla 5. 4: Diagnostico Organizacional

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	
FINANCIERA / CONTABILIDAD / ADMINISTRATIVA	<p>Actual con Expansión:</p> <p>Finanzas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Análisis del activo circulante. ● Análisis de los costos financieros. ● Control de cobros y pagos. ● Control de préstamos y créditos para la expansión. <p>Contabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de registro contable de las operaciones. ● Análisis de balances y cuentas de resultados. <p>Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Selección de proveedores que brinden descuentos o financiamiento. ● Reorganización de los espacios del negocio. ● Monitoreo de la logística de entrada y salida de mercaderías ● Análisis de marketing y publicidad para nuevos productos en el negocio. ● Maximizar la cuota de mercado. ● Elección de nuevos medios publicitarios. <p>Online:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de costos plataforma E-commerce.
CLIENTES / COMUNIDAD	<p>Actual con Expansión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Maximizar el posicionamiento de la marca. ● Analizar tendencias del mercado. ● Mejorar políticas de motivación, promoción, incentivos y recompensas para clientes regulares y fidelizados. <p>Online:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Analizar estrategias SEM para enganchar clientes potenciales.
PROCESOS LOGÍSTICOS	<p>Actual con Expansión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Abastecimiento automático de bodegas. ● Monitorear inventario de bodegas. ● Garantizar abastecimiento en perchas. ● Monitorear los costos de los recursos con un ERP. <p>Online:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Monitorear dirección Ip pública. ● Monitorear el funcionamiento de la plataforma E-commerce. ● Revisión de la pasarela de pago. ● Gestión área de servicio al cliente online. ● Monitorear los catálogos de productos promocionados online. ● Monitorear el incremento de las ventas con el CRM.
RECURSOS HUMANOS	<p>Actual con Expansión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Capacitaciones regulares. ● Fomentar la Cultura de Innovación. ● Mejorar el clima laboral. <p>Online:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Garantizar personal técnico y operacional para el manejo de la plataforma E-commerce.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

5.5 Identificación de Brechas de Capacidades

Durante años la filosofía del negocio ha sido enfocada al cliente, ésta impartida por el presidente, es por ello que Comercial Arcentales tiene fidelizado a un buen grupo de clientes por su atención y calidez, pero para superar la brecha de Recursos Humanos que es el personal que no tiene definidos su rol o las tareas específicas, se debe implementar Capacitaciones o establecer Job Description que de acuerdo al cargo, para conocer sus funciones específicas y obtener una mejor desempeño laboral.

Tabla 5. 5: Brechas de Capacidades

BRECHAS DE CAPACIDADES					
CAPACIDADES	BRECHA	META	Valor	Calificación.	Calif. Ponderada
FINANCIERAS	Mejorar sistema informático	Mejorar rendimiento y segmentación de Clientes	1	4	4
			1		4
INFRAESTRUCTURA y TECNOLOGÍA	Negocio tradicional	Aplicar Merchandising Visual	1	2.5	2.5
			1		2.5
RECURSOS HUMANOS	Sin funciones específicas o rol	Capacitación y Definir Job Description	1	5	5
			1		5
ORGANIZACIONALES	Marca no legal	Registrada Marca	1	2.5	2.5
			1		4.5
SOCIALES	Sin Proyectos Sociales o Sostenibles	Favorecer a la Comunidad	1	3.5	3.5
			1		3.5

VALOR: 0.0 = Menos Importante - 1.0 = Mas Importante - Suma Valor = 1
 CALIFICACIÓN: 1.0 = Debilidad Mayor - 2.0 = Debilidad Menor - 3.0 = Fuerza Menor- 4.0 = Fuerza Mayor
 CALIFICACIÓN PONDERADA: 1.0 = Valor más Bajo - 4.0 = Valor más Alto - 2.5 = Valor Promedio

Fuente: Elaboración Propia, 2021

5.6 Identificación de Brechas de Recursos

Al identificar las Brechas de Recursos se pudo evidenciar que las principales brechas para el negocio es no poseer un canal e-commerce para maximizar las ventas Online o una Sucursal en otro punto que en otros sectores claves de la ciudad de Pasaje de las Nieves o en otras ciudades de la provincia de El Oro.

Tabla 5. 6: Identificación de Brechas de Recursos

BRECHAS DE RECURSOS					
RECURSOS	BRECHA	META	Valor	Calificación	Calif. Ponderada
FINANCIEROS	Sin Sistema Integrado	ERP y CRM	1	4	4
			1		4
INFRAESTRUCTURA y TECNOLOGÍA	Sin comercio electrónico o Sucursal	Canal e-commerce o Sucursal	1	5	5
			1		5
RECURSOS HUMANOS	Sin compromiso, hábitos o valores	Capacitación y Cultura de Innovación	1	2.5	2.5
			1		2-5
ORGANIZACIONALES	Sin Procesos Operativos automatizados o sustentables	Empresa automatizada o amigable con el medio ambiente	1	2	2
			1		2
SOCIALES	Sin Plan de Marketing	Reconocida Marca	1	3	3
			1		3

VALOR: 0.0 = Menos Importante - 1.0 = Mas Importante - Suma Valor = 1
CALIFICACIÓN: 1.0 = Debilidad Mayor - 2.0 = Debilidad Menor - 3.0 = Fuerza Menor- 4.0 = Fuerza Mayor
CALIFICACIÓN PONDERADA: 1.0 = Valor más Bajo - 4.0 = Valor más Alto - 2.5 = Valor Promedio

Fuente: Elaboración Propia, 2021

6. Alternativas de Solución

6.1 Descripción del Problema

Los negocios a nivel mundial se ven en la necesidad de cambiar sus modelos de negocio por temas de globalización, cambios de tendencias, gustos, preferencias, y actualmente por efecto de la pandemia del COVID-19 mucho más, puesto que, esta nueva realidad los obliga a realizar cambios disruptivos tanto en lo social como en lo empresarial.

En vista de ello, Comercial Arcentales se ve en la necesidad de implementar un canal digital e-commerce para ventas de productos y/o servicios con el fin de incrementar sus ventas, fidelizar a los clientes regulares y captar clientes potenciales, adaptándose y cubriendo las necesidades de un nicho con tendencias digitales por factores como: ahorro de tiempo, seguridad en salud, comodidad y entrega rápida. Todo esto acompañado de una planificación total en orientación al cliente, la resultará en crear valor y cumplir objetivos como empresa.

Para tener datos más concretos se ha realizado encuestas tomando como muestra 32 personas las cuales responden o describen la necesidad del negocio, teniendo en cuenta que, el 72% son clientes desde hace más de 5 años, mientras que el 28% hace cliente menos de 5 años, lo cual demuestra fidelidad a Comercial Arcentales por sus productos y servicios, el 69% confirma que le gustaría servicio a domicilio, en comparación con el 31% al cual no le gustaría servicio a domicilio prefiriendo acercarse al negocio de forma tradicional, el 81% si usa celular inteligente lo cual facilita el uso de nuestro canal e-commerce, mientras que el 31% no usa celular inteligente, el 63% le gustaría la expansión de la tienda en otra sucursal, mientras que el 38% no lo considera necesario, quienes hacen posible el tráfico de clientes son los hombres con el 84%, mientras que las mujeres solo el 16%, todo esto en edades fluctuantes de 50 años con el 72%, en comparación en edades como 21, 30, 35, 40, 42, 60, 63 solo existe un 3% en cada una y 39 años solo el 6%, con estas 6 aristas la necesidad del negocio es digitalizar sus procesos de finanzas, marketing, ventas, logística y abastecimiento dando apertura a la ejecución del canal e-commerce del cual harían uso los clientes actuales y los clientes potenciales para el consumo de los productos y servicios.



Gráfico 6. 1: Desde cuando es Cliente
Fuente: Elaboración Propia, 2021

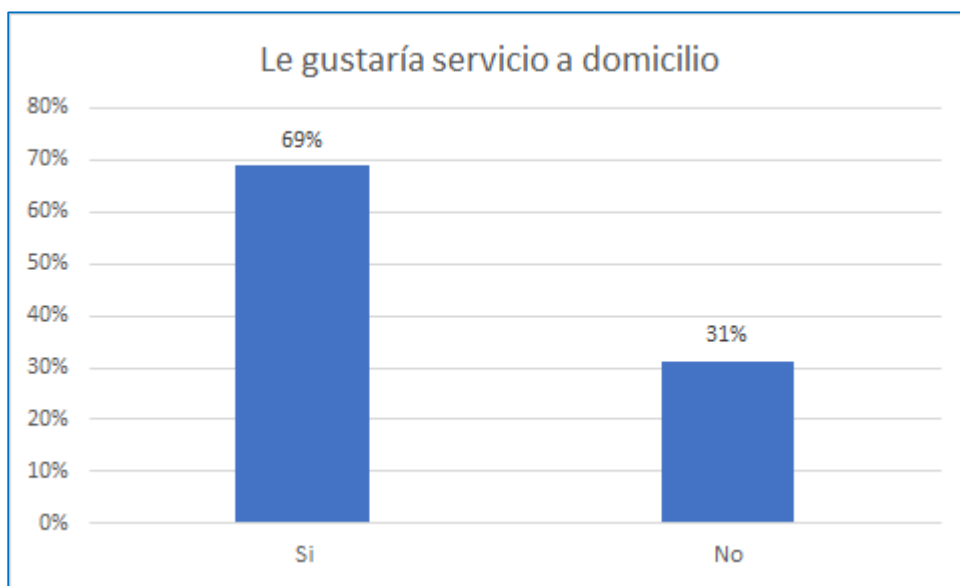


Gráfico 6. 2: Le gustaría servicio a Domicilio
Fuente: Elaboración Propia, 2021

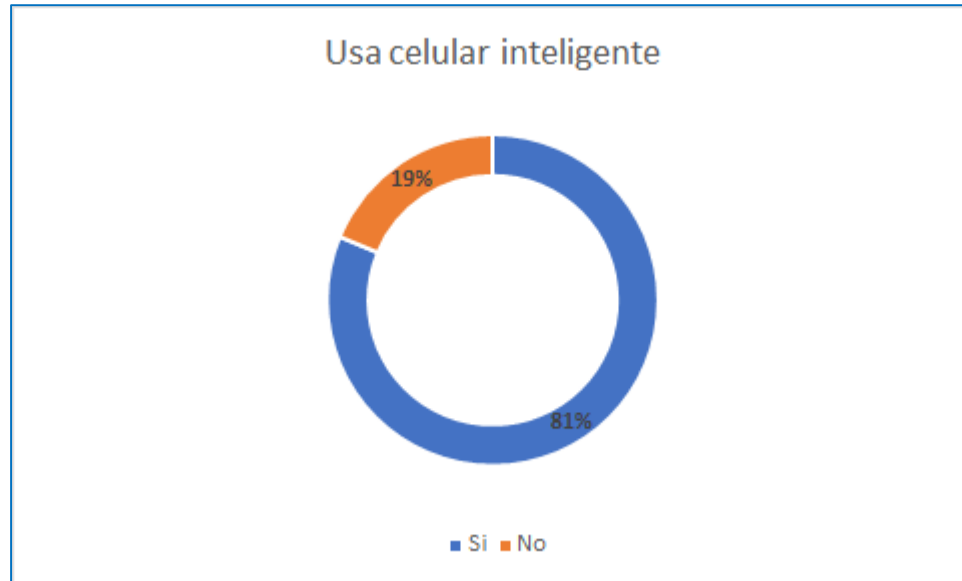


Gráfico 6. 3: Usa celular Inteligente.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

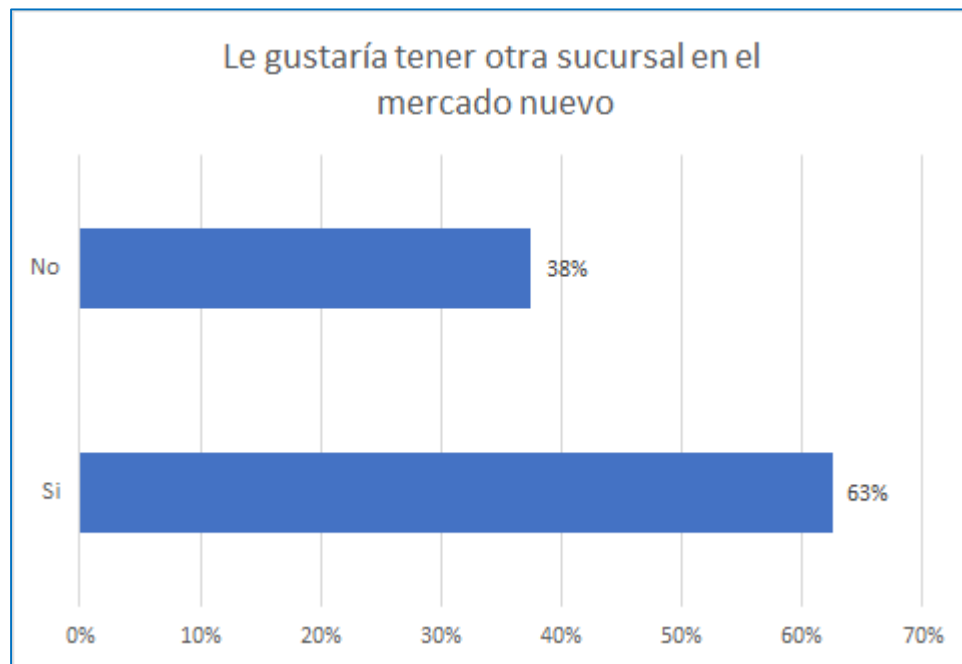


Gráfico 6. 4: Le gustaría otra Sucursal

Fuente: Elaboración Propia, 2021

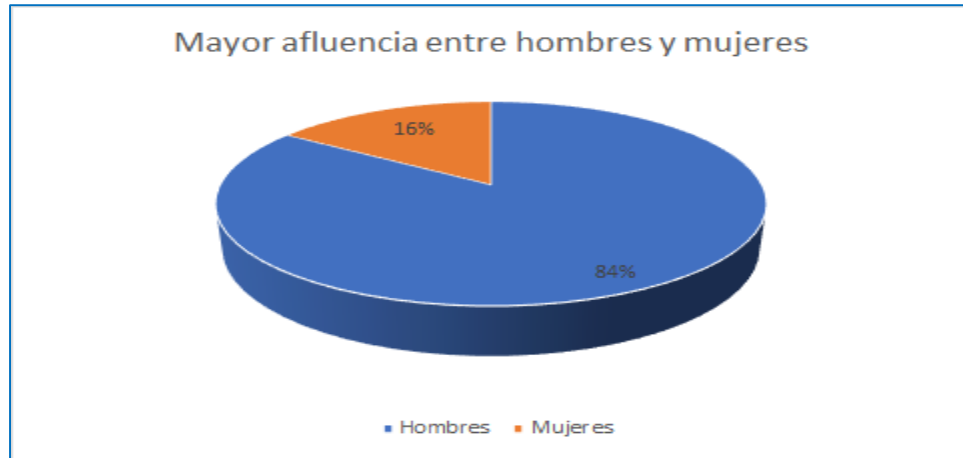


Gráfico 6. 5: Mayor Afluencia
Fuente: Elaboración Propia, 2021

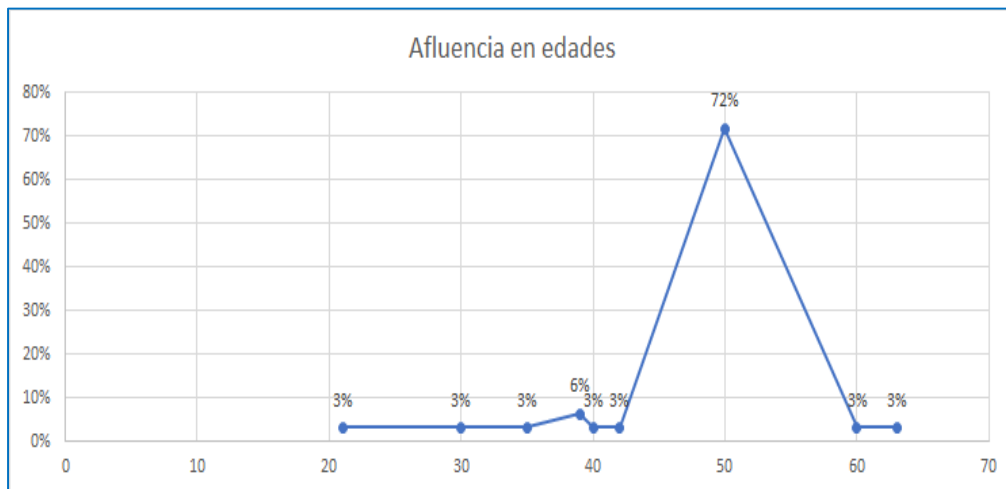


Gráfico 6. 6: Afluencia en edades.
Fuente: Elaboración Propia, 2021

6.2 Alternativas de Resolución del Problema

Tabla 6. 1: Alternativas de Resolución del Problema

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN:	
1	Diseñar un canal E-commerce para Comercial Arcentales.
2	Expandirse con una sucursal en la nueva zona comercial.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

6.3 Análisis de las Implicaciones en los Aspectos de las Alternativas de Resolución

6.3.1 Análisis de Mercado

6.3.1.1 Identificación del Sector

El sector de acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIU REV, 4.0) posee el código **G** que es la venta al por mayor y al por menor; reparación de autos y moto en la provincia El Oro, en el que 459 empresas transan \$754 millones, con un margen neto promedio del 1,3%.

Tabla 6. 2: Resumen de Ingreso del Sector

Resumen del Sector Seleccionado - Año: 2018					El Oro	Cantidad de Empresas en el Sector □	459
Cifras en Millones de dólares ↓	- Costo de Ventas	= Utilidad Bruta	- Gastos ADM. y de Ventas	= Utilidad Operacional	- Impuesto a la Renta	- 15% Particip. Trabajadores	= Utilidad Neta
	\$654,3	\$100,1	\$81,8	\$18,2	\$4,9	\$3,3	\$10,0

Fuente: La Superintendencia de Compañías, 2021

6.3.1.2 Identificación del Mercado

De acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU REV, 4.0) el mercado posee el código G 4711 que son las ventas al por menor de gran variedad de productos alimenticios, bebidas o el tabaco.

6.3.1.3 Segmentación del Mercado

La segmentación es geográfica es a nivel de ciudades como Pasaje, El Guabo y Machala de la provincia de El Oro.

6.3.1.4 Identificación del Negocio

El negocio Comercial Arcentales es un negocio familiar, que abastece la demanda local en la vieja zona del mercado municipal.

De acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU REV, 4.0), de Comercial Arcentales es el código G4711.01 que es la Venta al por menor de gran variedad de productos en tiendas, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad, etcétera.

6.3.2 Análisis Social

Los nuevos acontecimientos por la pandemia han generado un creciente consumo de productos saludables creando barreras o defensas corporales que reduzcan el contagio, creando en los consumidores un impacto positivo, al mismo tiempo buscan productos económicos por temas de desempleo producto de la pandemia.

En cuanto a nivel empresarial, está en tendencia el uso de canales digitales como:

- Plataformas Digitales o Aplicaciones para compra y venta de productos.

Estos servicios están acompañados del Delivery, que es entrega rápida o entrega a domicilio por motivos de ahorro de tiempo, comodidad, seguridad en salud.

En la actualidad es indispensable y necesario para las empresas estar a la vanguardia con transformación digital y automatización de procesos teniendo el enfoque central de satisfacer al cliente lo cual crea valor a las organizaciones.

Cumpliendo de esta forma con 3 de los objetivos de Desarrollo Sostenible:

1. Salud y bienestar.
2. Trabajo decente y crecimiento económico.
3. Ciudades y Comunidades Sostenibles.

6.3.3 Análisis Técnico

Tabla 6. 3: Infraestructura Actual y Expansión.

INFRAESTRUCTURA ACTUAL Y EXPANSIÓN		
RECURSOS:	COSTOS:	BENEFICIOS:
BODEGAS FUNCIONALES	<ul style="list-style-type: none"> ● Costos de almacenamiento. <ul style="list-style-type: none"> ○ Costos fijos ○ Costos variables ○ Amortización ○ Impuestos ○ Costos de mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ● Abastecimiento automático de bodega. ● Despacho en menor tiempo a perchas o entregas a domicilio. ● Productos estratégicamente ubicados.
PERCHAS FUNCIONALES		
PERSONAL OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> ● Costos fijos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tienen conocimiento del movimiento de bodega y perchas.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Tabla 6. 4: Infraestructura Futura.

INFRAESTRUCTURA FUTURA		
RECURSOS:	COSTOS:	BENEFICIOS:
CREAR UN CANAL E-COMMERCE	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de la plataforma de E-commerce. • Costos de implementación y operación del canal. • Costos logísticos. • Recursos tecnológicos y operativos. • Tarifas de la pasarela de pagos. • Inversión en marketing digital para hacer atractiva la tienda web. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a comprar en cualquier momento. • Aumentar las ventas y clientes potenciales. • Maximizar la rentabilidad del negocio. • Reducción de costos y gastos en general. • Menor riesgo de contagio. • Obtener información del cliente para conocer sus tendencias.
ENTRENAR EMPLEADOS ESPECIALIZADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rol específico para atender pedidos online.
INVERSIÓN DEL ERP	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de implementación del ERP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir los costos de los recursos empresariales. • Conecta todos los flujos de información del negocio. • Cambia a procesos más fluidos y eficientes. • Provee información estratégica para la toma de decisiones.
IMPLEMENTAR CRM CLOUD	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de Marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las Ventas. • Acceso clave de información del cliente en cualquier momento. • No requiere computadora ni equipo IT • Sin mantenimiento del servidor y las actualizaciones son automáticas. • Reducción de costo de Marketing

Fuente: Elaboración Propia, 2021

6.3.4 Análisis Ambiental

Dentro de las tendencias se encuentra el consumo de materiales o insumos sostenibles con el medio ambiente en la venta de productos al granel, minimización de plástico reemplazándolo por materiales reutilizables, aplicando la política de las 3R: reducir, reciclar y reutilizar.

Estas son varias de las prácticas o políticas implementadas por algunas empresas de acuerdo al modelo de negocio que tengan.

- En retail a nivel internacional los consumidores optan por productos libres de empaque, es decir, al granel como lo ofrece Comercial Arcentales.
- En lo que se refiere a las emisiones de Co2 por la entrega de productos con motorizados, se implementará en estos la modalidad de transportación a gas para disminuir la contaminación causada por el esmog.

Es de esta forma que logramos cumplir con 3 de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles los cuales hacen mención:

- Energía asequible y no contaminante.
- Producción y consumo responsable.
- Vida de ecosistemas terrestres.

6.3.5 Análisis Legal

La implementación del canal e-commerce básicamente en su ejecución no requiere permisos o trámites legales. Mientras que para el registro de la marca si necesitamos gestionar permisos, entre esos: Ingresar al sitio web del IEPI (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual) en www.iepi.gob.ec para iniciar la gestión legal, la cual tiene costo de \$208.00 y la protección de la marca es por el tiempo de 10 años, habiendo cumplido este tiempo, la protección de la marca se puede renovar de forma indefinida. Se debe realizar la gestión de renovación de la marca entre 6 meses antes y 6 meses después de la fecha de vencimiento.

Signo distintivo para Comercial Arcentales: Marca Colectiva: Aquel signo que sirve para distinguir el origen o cualquier otra característica común de productos o de servicios de empresas diferentes que utilizan la marca bajo el control del titular.

Marca Comercial: Aquel signo que sirve para distinguir el origen o cualquier otra característica común de productos o de servicios de empresas diferentes que utilizan la marca bajo el control del titular.

Antes de iniciar el trámite para el registro de marca en el IEPI es preferible verificar si no existen nombres iguales o algo que impida el registro mencionado. Los pasos a realizar son los siguientes:

- Ingresar a la página web del IEPI en www.iepi.gob.ec, seleccionar Servicios en Línea, y luego Formularios.
- Descargar la solicitud de Registro de Signos Distintivos, complétala imprímela y fírmala. Asegúrate de anexar en la misma; el número del comprobante del depósito.
- Anexa a la solicitud tres copias blanco y negro de la misma, en original y dos copias del recibo del depósito.
- De haber hecho la solicitud como persona natural, junta dos copias en blanco y negro del documento de identificación.
- Si la solicitud está como persona jurídica, añade una copia notariada del acta; donde se nombre la persona que será Representante Legal de la compañía.
- Si la marca se trata de imagen, logotipo o mixta logotipos y textos; anexa seis artes en color, respetando el tamaño 5 cm de ancho por 5 cm de alto, estos deben estar impresos en papel adhesivo. Por lo general este proceso tarda seis meses.

En lo que se refiere a Gastos Legales para la expansión de la nueva sucursal, se incurren los siguientes:

- Permisos de bomberos, Subsuelo, De Alimentos, De Salud y Patente de Comerciante. Dentro de los costos para legalizar una página online, en este caso e-commerce se encuentran los siguientes:

El primer punto importante es el Ruc el cual ya poseemos, el segundo punto importante serían los costos para el desarrollo del sitio web, a continuación:

Tabla 6. 5: Costos de desarrollo Web

MÓDULOS DE LA WEB:	
Administrador del Sitio (Administración completa del sitio web)	\$ 550
Módulo de Secciones o Páginas internas (Quiénes somos, Servicios, Contáctanos, etc.)	
Galería de Fotos y Videos (YouTube)	
Módulo Productos (E-commerce)	
Integración con Paymentez (Cobro en línea Débito y Crédito)	
Diseño Responsive (Visible en todos los dispositivos)	
Conexión a Redes Sociales desde todos los contenidos del sitio	
Hosting + Dominio (1 año)	\$ 75
SSL certificado de seguridad para botón de pago (1 año)	\$ 70
TOTAL	\$ 695

Fuente: Elaboración Propia, 2021

- Todos los módulos serán controlados bajo un administrador del sitio.
- Fotos, Videos y Contenidos serán proporcionados por el cliente.
- El tiempo de desarrollo es de 21 días laborables (1 Mes).
- Los precios no reflejan el valor del certificado de seguridad. Lo paga el cliente aparte.
- Los pagos deben ser 60% al iniciar y el 40% al terminar el sitio web (online).
- Los tiempos y precios pueden variar dependiendo de los requerimientos y acuerdos con las partes negociadoras.
- Para el desarrollo se usarán las siguientes tecnologías Plugin WP, JQuery, Base de datos MySQL y WordPress, Apis de Facebook y Twitter, etc.
- Si el cliente lo requiere se hace mantenimiento al sitio Web una vez al año con un valor de \$50.

6.3.6 Análisis Económico Financiero

Tabla 6. 6: Pérdida y Ganancias del Negocio

PÉRDIDAS Y GANANCIA DEL NEGOCIO COMERCIAL ARCENTALES								
AÑO	INGRESOS	COSTOS	UTILIDAD BRUTA	GASTOS ADM. Y DE VENTAS	UTILIDAD OPERACIONAL	IMPUESTO DE LA RENTA CAUSADO	15% TRABAJADORES	UTILIDAD NETA
2018	1,257,829.25	1,063,754.87	194,074.38	90,913.83	103,160.55	7,944.06	15,474.08	79,742.41
2019	1,203,102.48	1,085,715,73	117386,75	110,751.13	6.635,62	0	995.34	5,640.28
2020	975,811.89	849,070.75	126741,14	114,624.40	12116,74	0	1875,51	12116,74

Fuente: Elaboración Propia, 2021

6.3.7 Análisis de Riesgos

El análisis de riesgos se realiza para minimizar las pérdidas, daños o eventos no deseados y minimizar la magnitud de sus consecuencias.

En este análisis de Riesgos se refleja procesos que han tenido un valor mayor a 25 y se deben mitigar:

- Problemas de mercadería no despachada por la empresa distribuidora.
- Mercadería no ubicada al momento del abastecimiento de las perchas
- Fallas en la ejecución de procesos operacionales y en el trato con proveedores y terceros.

En esta matriz se señalan las medidas de mitigación que se deben aplicar y cómo contribuyen para la empresa.

Tabla 6. 7: Tabla de Riesgos

RIESGOS O FALLAS POTENCIALES								
Controles Actuales	S E V E R I D A D	O C U R R E N C I A	D E T E R M I N A D	R P (1) * (2) * (3) * A	Medidas de Mitigación de Riesgos	Contribuye	Responsable	
Problemas de mercadería no despachada por la empresa distribuidora	Control Manual	5	5	1	2	<ul style="list-style-type: none"> Realizar mejor elección de proveedores. Implementar un sistema automatizado de inventarios 	Mejorar el abastecimiento de productos.	Gerente
Mercaderías no ubicadas al momento del abastecimiento de las perchas	Control Manual	3	3	3	2	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar métodos adecuados de organizar bodegas y perchas. 	Perchas surtidas	Auxiliares
Los productos del negocio pueden estar caducados por falta de control del stock	Control Manual	1	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> Establecer normas de higiene por COVID-19 para proveedores, empleados y clientes. Mantener normas de salud y seguridad ocupacional por sustancias químicas, factores físicos, biológicos y ergonómicos. Diseñar plan de emergencia o simulacros. 	No acumulación de inventario no deseado.	Jefe de Ventas, Vendedores
Discontinuidad en las operaciones de la empresa por inconvenientes o fallas de la tecnología de la información	Control Manual	3	3	1	9	<ul style="list-style-type: none"> Tener un servidor con hardware robusto de alta capacidad el cual nos permite contar con respaldo de información de clientes tanto en la línea base como en las aplicaciones en caso de que los sistemas principales colapsen por algún desastre. 	Protege la integridad en la información. Diseñar plan de emergencias o simulacro.	Gerente Online
Agravios o daños a activos físicos de la empresa	Control Manual	3	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> Proteger la integridad física del recurso humano y los activos corporativos. 	Gestionar la guía de Riesgos Operativos.	Gerente
Fallas en la ejecución de procesos operacionales	Control Manual	5	3	2	3	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar periódicamente al personal. Fomentar Cultura de Innovación 	Cumplir con los objetivos del negocio.	Auxiliares

Severidad: Impacto en la seguridad del cliente, calidad del cliente e integridad de datos
 7 – Muy Alta / 5 – Alta / 3 – Media / 1 – Baja
Ocurrencia: Es la probabilidad que ocurra un fallo o el riesgo
 5 – Alta: Es muy probable que ocurra / 3 – Media / 1 – Baja: Muy improbable que ocurra
Detección: Facilidad en identificar el fallo o el riesgo
 3 – Difícil de identificar: No existe un método de detección disponible que alerte anticipadamente el fallo / 2 – Media / 1 – Fácil: El método de detección posee una efectividad alta
RPN: Significa: número de probabilidad del riesgo.
 Se multiplica la Severidad x Probabilidad X Detección
 RPN mayor o igual a 25 se debe mitigar.
 El valor de 25 lo puedes variar para poder cubrir más o menos riesgos según cada proyecto, pero al menos debes mitigar siempre 1 riesgo. M= Mitigar

Fuente: Elaboración Propia, 2021

6.4 Selección

6.4.1 Análisis de Matriz de Ponderación de Opciones con sus Criterios a considerar

En el Análisis de la Matriz de Ponderación de Opciones con sus criterios se evidencio que la opción que tiene una mejor evaluación de 27 es Diseño de un canal e-commerce porque sus criterios en la actualidad tienen mayor peso, por estar pasando una pandemia COVID-19 y las nuevas modalidades de compra han evolucionado por tenemos de seguridad o comodidad.

Tabla 6. 8: Matriz de Ponderación: Sucursal en la nueva zona comercial

SUCURSAL EN LA NUEVA ZONA COMERCIAL	Expandir la marca del negocio	Conseguir clientes nuevos por zona	Maximizar utilidades	TOTAL	Calificación Opción
Expandir la marca del negocio		3	5	8	0,32
Conseguir clientes nuevos por zona	5		4	9	0,36
Maximizar utilidades	5	3		8	0,32
TOTAL				25	1

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Tabla 6. 9: Matriz de Ponderación: Diseñar un canal e-commerce

DISEÑO DE UN CANAL E-COMMERCE	Conseguir clientes por redes sociales	Conocer tendencias de clientes	Maximizar rentabilidad	TOTAL	Calificación Opción
Conseguir clientes por Redes Sociales		5	4	9	0,333
Conocer tendencias de clientes	5		4	9	0,333
Maximizar rentabilidad	4	5		9	0,333
TOTAL				27	1

Fuente: Elaboración Propia, 2021

6.4.2 Evaluación de las Opciones de Alternativas a considerar del Negocio

En la evaluación de las opciones de las Alternativas a considerar del Negocio, se confirma que la opción escogida es el Diseño de un canal e-commerce para Comercial Arcentales porque la pandemia del COVID-19 no ha sido aún controlada y no podemos regresar a la antigua normalidad.

Tabla 6. 10: Evaluación Opciones de Alternativas a considerar del Negocio

ALTERNATIVAS:	OBJETIVOS (NEGOCIO)	CLIENTES (MERCADO)	RIESGOS	LEGAL	FINANCIERA	TÉCNICO	SOCIAL	AMBIENTAL	TOTAL
Diseñar un canal e-commerce	4	5	4	2	4	4	4	4	31
Sucursal en la nueva zona comercial	5	3	2	5	5	3	3	3	29
Valoración de Alternativas 1: Mala a 5: Excelente									

Fuente: Elaboración Propia, 2021

6.5 Alineamiento de la Propuesta a la Estrategia

Es necesario e indispensable la implementación del canal E-commerce como estrategia de ventas, apegándose a la tendencia digital cubriendo una zona de mercado tecnológico por ahorro de tiempo, seguridad en salud, comodidad, envíos a domicilio de forma rápida.

- Capacitaciones periódicas al personal de Finanzas.
- Establecer un sistema automatizado de inventario.

6.5.1 Análisis del Alineamiento de la organización a través del CMI

Tabla 6. 11: Cuadro de Mando Integral CMI (Balanced Scorecard)

MANDO INTEGRAL CMI (BALANCED SCORECARD)			
	OBJETIVOS	INDICADORES	PLANES DE ACTUACIÓN
FINANCIERA Y ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> ● Crecimiento en ingresos de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Índice de crecimiento de las ventas mensuales. ● Aumento de utilidades 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reducir los costos. ● Trabajar con el crédito que proporcionan los proveedores.
CLIENTES Y COMUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ● Fidelizar de Clientes Regulares. ● Maximizar la Satisfacción del Clientes. ● Potenciar la marca Comercial Arcentales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Índice de satisfacción del cliente (CSAT). ● Reconocimiento a nivel provincial de la marca Comercial Arcentales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Medios Digitales o Tradicionales. ● Seguir con Responsabilidad Social con la Comunidad. ● CRM (Plataforma para gestión de clientes)
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Automatizar los procesos de abastecimiento y despacho de bodega. ● Mejorar los procesos de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiempo de respuesta en Despacho de Bodega ● Índice del tiempo de atención a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar los tiempos de respuestas de Abastecimiento y Despacho de Bodega ● ERP (Mejorar procesos de forma automatizada)
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar la comunicación interna ● Cultura de Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tablero de anuncios ● Clima Laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ● Buzón de sugerencias ● Reuniones periódicas

Fuente: Elaboración Propia, 2021

6.5.2 Análisis Estructura Estratégica de la Empresa

Con la Implementación de canal e-commerce nos lleva también a reorganizar la estructura empresarial de Comercial Arcentales, entre ellos es indispensable que exista un Gerente Canal Online para llevar el control general de la página Web con toda la información que esta provee a la empresa, como es la información de cliente detallada como son los tiempos de compra, montos de facturación, alimentos o víveres que más compran. El Gerente de canal Online junto al asistente distribuye la información a las otras áreas para que las funciones se desarrollen con mayor exactitud en cuanto a inventarios, compras y ventas, balances.

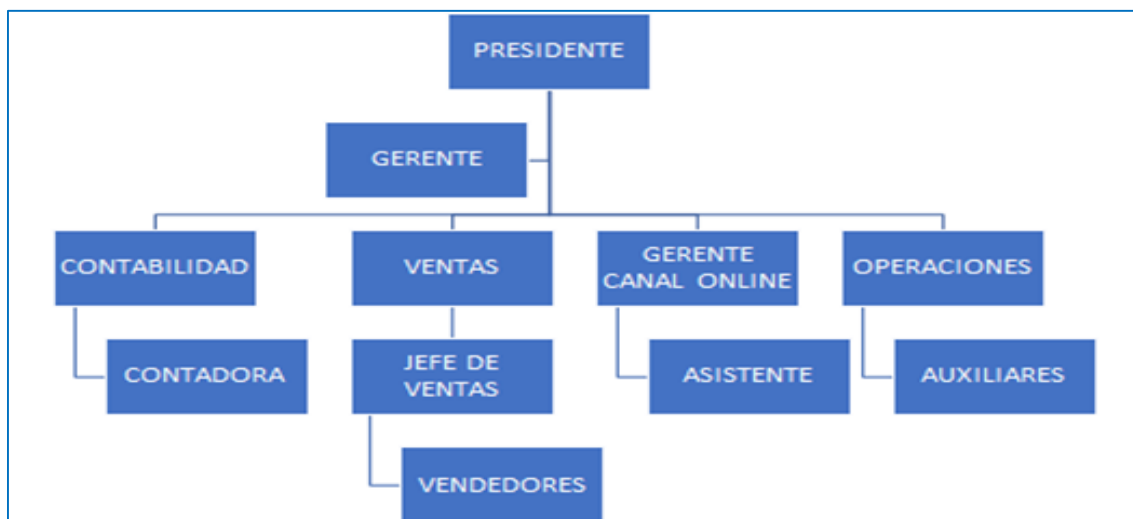


Gráfico 6. 7: Estructura Estratégica de la Empresa

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Tabla 6. 12: Estructura de la Empresa

FUNCIONES A DESEMPEÑAR CON EL ORGANIGRAMA FUTURO:	
PRESIDENTE	Supervisar y coordinar el trabajo de los departamentos de contabilidad, ventas, gerente de canal online y operaciones mediante comunicaciones directas con el gerente. Ser el representante legal de la empresa. Dirigir reuniones públicas o privadas
GERENTE	<u>Conocer y estar al tanto de forma digitalizada (acceso al ERP y CRM) de la situación o estado de cada departamento</u> Planear, organizar, dirigir y analizar resultados, es decir, ser el intermediador y/o comunicador entre el presidente y los demás departamentos. Organizar los recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales dentro de la empresa. Planear las actividades que se desarrollen de manera presente o futura en la empresa (corto, mediano y largo plazo). Realizar mediciones de riesgo con la ayuda de las cabezas de cada departamento.
CONTABILIDAD	Realizar los balances generales, estados de resultado, registrar mensualmente las compras y ventas, documentos. Gestionar la nómina de la empresa, todas estas gestiones de forma digitalizada. Sugerir a la empresa acciones para la mejora continua.
VENTAS	Establecer metas, realizar estrategia de ventas, realizar promociones en productos o servicios, definir indicadores de rendimiento.
GERENTE CANAL ONLINE	Establecer contacto con los clientes potenciales mediante plataforma e-commerce, fidelizar los clientes actuales, verificar frecuencia de compra y detalle de productos de compra para mejor segmentación del cliente mediante la plataforma.
OPERACIONES	Encierra la logística y abastecimiento ejecutando desde la parte digital para mayor agilidad en las operaciones, se refiere a ciertos procesos internos, organiza, dirige y planea la cadena de suministros para un mejor control de recursos.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

6.5.3 Análisis Mapa Estratégico de la Empresa

Nuevos modelos de negocio del retail de alimentos de primera necesidad surgen con el tiempo y se asientan en la ciudad causando disminución en la participación de mercado y captación de nuevos clientes, como los autoservicios y cadenas de supermercados económicos y de especialidades ponen en riesgo el futuro del negocio, por lo tanto, es inevitable una reestructuración del local y la implementación de la Plataforma Digital después que la pandemia del COVID-19 nos ha obligado al aislamiento obligatorio y muchos clientes no quieren visitar el local sino requieren o prefieren de una atención a domicilio.

Comercial Arcentales genera ingresos y beneficios creando valor con la Implementación de la Plataforma digital tomando en consideración los siguientes puntos:

- Finanzas: Se gestionaría de forma más óptima los recursos financieros para las diferentes operaciones, también se haría un acuerdo con proveedores y optimización de recursos 3R: Reducir, Reciclar y Reutilizar.
- Clientes y Comunidad: Planificación total en Customer Centricity / Satisfacción al cliente acompañado de un Continuo Plan de Responsabilidad Social Empresarial.
- Procesos Internos: Implementación de línea fría para carnes y pollos, uso de motorizados para la entrega de productos a domicilio, Merchandising Visual que es la reorganización de los espacios de la tienda física en base a productos, Potenciar el sistema informático para segmentación de clientes.

Cada una de las actividades en los puntos detallados nos lleva a ser más competitivos en el mercado y a tener una cultura de Innovación y servicio al cliente con capacitación y feedback continuo al personal, en conjunto con el incremento de Alianzas estratégicas.

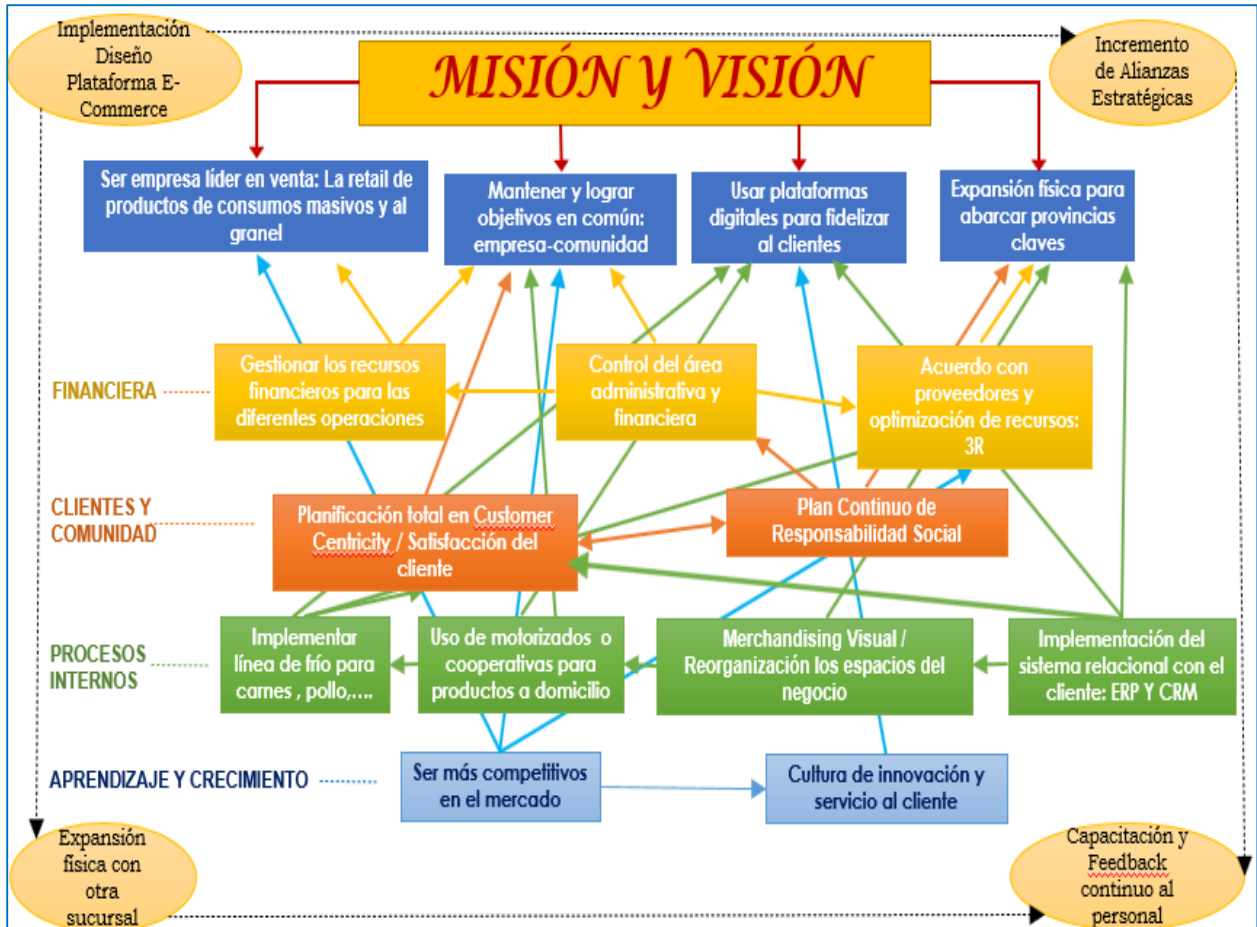


Gráfico 6. 8: Mapa Estratégico de la Empresa
 Fuente: Elaboración Propia, 2021

7. Descripción del Proyecto

7.1 Descripción del Alcance

La actividad de Comercial Arcentales es la venta retail y al granel de productos de primera necesidad con facturación electrónica. Se caracteriza por su servicio personalizado y único para satisfacer las necesidades de abastecimiento de los clientes para maximizar la rentabilidad del negocio familiar. Lo que soluciona es, el no disponer de un portal digital como medio para realizar las ventas, por lo tanto, el beneficio que se va a conseguir con la implementación de un canal e-commerce para los clientes es amplio, ya que la técnica o método es digital. El cliente solicita los productos que necesite en el canal e-commerce y estos son entregados en el domicilio del cliente a través de un motorizado. El canal e-commerce es un sistema de software por el cual se puede vender y comprar en forma digital, mediante esta herramienta, Comercial Arcentales puede ofrecer un catálogo segmentado de productos, distintos medios de pago, bases de datos y estadísticas; estas son algunas facilidades y opciones que se puede elegir según las necesidades de este proyecto. De esta forma, el comercial se va a transformar digitalmente, ofreciendo sus productos y servicios online. El uso de este canal permite maximizar la rentabilidad por las ventas incrementadas de nuevos clientes digitales, sin embargo, se mantienen los gastos administrativos por la continuidad de la tienda física, ganando más comodidad para los clientes en sus actividades comerciales y rentabilidad para la empresa en sus finanzas. Mediante esta herramienta se van a captar clientes potenciales y fidelizar los clientes actuales. La marca de Comercial Arcentales va a tener más posicionamiento en el mercado del que ya posee con su hito de transformación digital, ahorrando tiempo en compras y ventas de productos sin descuidar su calidad en sus productos y servicios. En cuanto a los servicios de valor agregado que se brindan al elegir un canal e-commerce estos son: ahorro de tiempo, comodidad, seguridad en salud y rapidez ya que los productos solicitados serán enviados a domicilio por un motorizado.

La tesis tiene un alcance explicativo para determinar las causas provocadas por la pandemia del COVID-19 y cómo combatirlas con las estrategias propuestas al negocio. El negocio se vio afectado post pandemia.

7.1.1 Objetivos

- Identificar el estado interno y externo del Comercial Arcentales para identificar las oportunidades de implementar el Diseño de un canal e-commerce.
- Identificar los recursos financieros, administrativos, tecnológicos y humanos que son necesarios para implementar el Diseño de un canal e-commerce.
- Evaluar el costo de recursos que representará la implementación el Diseño de un canal e-commerce.
- Seleccionar y recomendar la mejor propuesta para el Comercial Arcentales en base al estudio de análisis que se realizó post pandemia del COVID-19.

7.2 Descripción de la Sostenibilidad del Proyecto

La sostenibilidad del proyecto es viable porque responde a las necesidades y expectativas reales brindando beneficios en especial a la comunidad utilizando el servicio que brindara a largo plazo. Este proyecto incluye diferentes aspectos que se mencionara tales como social, económico y ambiental. En esta descripción se da importancia a los stakeholders y a las metas ODS que son críticas para el negocio. A continuación, hemos realizado la matriz de materialidad la cual indica la base de actividades de sostenibilidad dentro de Comercial Arcentales

Tabla 7. 1: Aspectos ASPECTOS

ASPECTOS		
SOCIAL	ECONÓMICO	AMBIENTAL
<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo Decente ● Crecimiento Económico ● Ética ● Equidad De Género ● Seguridad Y Salud Laboral ● Desarrollo Comunitario ● Cumplimiento Regulatorio 	<ul style="list-style-type: none"> ● Calidad Del Servicio ● Transporte ● Crédito ● Satisfacción Del Cliente ● Marketing Rentabilidad ● Desempeño Económico ● Transparencia ● Eficiencia Operativa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Re-Usable / Reutilización De Materiales ● Energía asequible y no contaminante. ● Evaluación Ambiental De Proveedores

Fuente: Elaboración Propia, 2021

Los aspectos seleccionados también van de acuerdo a los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU:



Gráfico 7. 1: Aspectos ONU
Fuente: Elaboración Propia, 2021

7.2.1 Política RSE para Comercial “Arcentales”

Comercial “Arcentales” es un negocio familiar, se ha posicionado como una de las tiendas de productos de primera necesidad de mayor acogida en la ciudad de Pasaje, teniendo una misión clara y concreta: ser la empresa e-commerce líder en venta de productos de consumo masivo en la ciudad optimizando los recursos y generando bienestar, confianza y desarrollo económico sostenible a la comunidad.

El aporte a la sociedad se genera mediante la creación de plazas de trabajo y actividades filantrópicas que permita tener un sustento digno a los colaboradores que son parte de la comunidad en la que se desenvuelven las actividades comerciales de la empresa.

7.2.2 Propósito Superior

El propósito del Comercial “Arcentales” con sus principales stakeholders entre estos se destacan los clientes, los empleados y los proveedores, fortalecer el desarrollo de la empresa que se llevará a cabo dentro de lo que se estipula en la política planteada tomando como referencia los aspectos materiales más relevantes como son la Calidad del Servicio, Satisfacción del Cliente, Rentabilidad, Eficiencia Operativa y Desarrollo Comunitario.

La política de RSE que se propone como estrategia buscará contribuir con el desarrollo social, económico y ambiental del negocio para generar bienestar y/o desarrollo (bien común) sostenible para la comunidad.

Tabla 7. 2: Aspectos Materiales

ASPECTOS MATERIALES					
CALIDAD DEL SERVICIO	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	RENTABILIDAD	EFICIENCIA OPERATIVA	CRECIMIENTO ECONÓMICO	DESARROLLO COMUNITARIO
Comprender las expectativas del cliente para entregar un servicio seguro.	Generar un ambiente de confianza en el cual los empleados creen empatía con los clientes.	Lograr una rentabilidad para el negocio incluyendo o haciendo partícipe a la comunidad de su alrededor.	Realizar procesos operativos para obtener el mejor resultado de los empleados con la participación eficiente de los proveedores.	Obtener un aumento de la renta de los bienes y servicios del negocio familiar contribuyendo a la comunidad.	Lograr objetivos mutuos (Empresa-Comunidad) para el desarrollo y sostenibilidad de la sociedad.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

7.2.3 Plan de Acción para Comercial “Arcentales”

Tabla 7. 3: Plan de Acción
PLAN DE ACCIÓN

PLAN DE ACCIÓN	
1. CALIDAD DE SERVICIO	Fidelizar a nuestros clientes siendo transparentes al momento de ofrecer nuestros productos.
2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Brindar al cliente lo que necesita con un buen servicio reflejando nuestras políticas éticas y transparentes, incluyendo a proveedores y colaboradores.
3. RENTABILIDAD	Ofrecer igualdad de oportunidades con la comunidad, basados en el desempeño y fiel cumplimiento a nuestros objetivos
4. EFICIENCIA OPERATIVA	Mantener nuestros procesos operativos de forma eficiente con la participación de la comunidad de los proveedores.
5. CRECIMIENTO ECONÓMICO	Crear empleo y bienestar, como un motor económico para la sociedad.
6. DESARROLLO COMUNITARIO	Desarrollar a la comunidad siendo inclusivos con las oportunidades que ofrece el negocio

Fuente: Elaboración Propia, 2021

7.3 Identificación de Recursos del Proyecto

Tabla 7. 4: Recursos del Proyecto

RECURSOS DEL PROYECTO				
PERSONAS/ EQUIPO	EQUIPOS, INSTALACION ES Y MATERIALES	SOFTWARE	DESCRIPCIÓN	COSTOS
			Desarrollo, instalación y configuración del sistema	\$ 550
		Plataforma E-commerce: Sitio web con botón de pagos.	Soporte anual del sistema	\$ 50
			Mantenimiento de base de datos, Actualización de plugin	\$ 50
			Dominio WEB (1)	\$ 15
			Hosting (1)	\$ 60
			Certificado SSL (1)	\$ 70
	1	Procesador: Intel Core i7 o superior / AMD Ryzen 7 o superior		\$ 1.400
	computador portátil	Memoria RAM 8 GB DDR4 o superior		
		Disco Duro de estado sólido SSD 500 GB		
2			Sueldo Anual	\$ 14.400
empleados				

Fuente: Elaboración Propia, 2021

7.4 Flujo del Proyecto

7.4.1 Cálculo de la Demanda

En base a la información proporcionada, el comercial Arcentales tiene una afluencia anual de 50.000 clientes en su negocio, que representan para la empresa una facturación promedio anual de más de 1 millón de dólares.

En base a las entrevistas realizadas a un número significativo de clientes, el 69% confirma que le gustaría el servicio a domicilio, este es un indicador favorable de que, la implementación del canal e-commerce sería una decisión acertada.

Actualmente, para estimar las ventas de Comercial Arcentales que se realizan por la red social WhatsApp, se ha entrevistado a los administradores, los cuales indican que diariamente hay un estimado de 10 clientes y semanalmente 60 clientes semanales (no laboran jueves) que compran por WhatsApp con un valor promedio de compra de \$30 por cada cliente, por lo tanto, las ventas mensuales se estiman aproximadamente en \$ 7.200 (60 clientes semanales * 4 semanas * \$30) esto representa un ingreso anual de \$ **86.400** (\$ 7.200 ventas mensuales * 12 meses).

De acuerdo al Fondo Monetario Internacional, se estima que la economía ecuatoriana crecerá el 3,5% y en vista al escenario anterior se estima que con la implementación del canal e-commerce habría un aumento de clientes diarios de 13 clientes ($10 * 0,35$) con un valor de venta promedio de \$30, por lo tanto semanalmente la **demanda estimada** sería de 78 clientes semanales (no laboran el día jueves), con una facturación promedio mensual de \$ 9.360 (78 clientes semanales * 4 semanas * \$ 30), esto representa un ingreso anual estimado por ventas de \$ **112.320** (\$ 9.360 * 12), el cual tendrá un incremento del 3,5% anual.

7.4.2 Inversión del Proyecto

Para el proyecto de la implementación de un canal e-commerce para Comercial Arcentales, se requiere una plataforma e-commerce en un sitio web con su respectivo botón de pago estimado referencialmente en \$695, más la adquisición de 1 computador portátil valorado en \$ 1.400, lo que representa un monto de \$ 2.195.

Además, se indica que se va a solicitar un prestamos de \$ 1.500 que se pagara en el 1 año.

7.4.2.1 Datos del Proyecto E-commerce

Tabla 7. 4: Datos del Proyecto E-commerce

PROYECTO E-COMMERCE	
	\$
Inversión	2.095,00
	\$
Promedio Anual Ventas Online	112.320,00
	\$
Depreciación Anual	280,00
	\$
Préstamo - Tasa 19,6% - 1 Año	1.500,00
	\$
Amortización	1.500,00
	Año 0
	\$
Plataforma E-commerce	695,00
	\$
(+) Procesador Intel	1.400,00
	\$
Total de inversión fija	<u>2.095,00</u>
	\$
(+) Capital de Trabajo	500,00
	\$
(-)Préstamo	1.500,00
	<u>\$</u>
Total de inversión	<u>1.095,00</u>

		DATOS TABLA DE AMORTIZACION					
		Préstamo	\$	1.500,00			
		Numero de cuotas		1	12 Meses		
		Tasa interés		16,90%	0,014 Mensual		
		Cuota		\$136,74			
Mes	Inicio de periodo	Capital	Intereses	Anualidad	Saldo fin periodo		
0	\$ -	0	0	0	\$ 1.500,00		
1	\$ 1.500,00	\$115,61	\$ 21,13	\$136,74	\$ 1.384,39		
2	\$ 1.384,39	\$117,24	\$ 19,50	\$136,74	\$ 1.267,15		
3	\$ 1.267,15	\$118,89	\$ 17,85	\$136,74	\$ 1.148,26		
4	\$ 1.148,26	\$120,56	\$ 16,17	\$136,74	\$ 1.027,70		
5	\$ 1.027,70	\$122,26	\$ 14,47	\$136,74	\$ 905,43		
6	\$ 905,43	\$123,98	\$ 12,75	\$136,74	\$ 781,45		
7	\$ 781,45	\$125,73	\$ 11,01	\$136,74	\$ 655,72		
8	\$ 655,72	\$127,50	\$ 9,23	\$136,74	\$ 528,22		
9	\$ 528,22	\$129,30	\$ 7,44	\$136,74	\$ 398,92		
10	\$ 398,92	\$131,12	\$ 5,62	\$136,74	\$ 267,80		
11	\$ 267,80	\$132,96	\$ 3,77	\$136,74	\$ 134,84		
12	\$ 134,84	\$134,84	\$ 1,90	\$136,74	\$ -		
		\$ 1.500,00	\$ 140,83				

Fuente: Elaboración Propia, 2021

7.4.2.2 Flujo del Proyecto e-commerce

Tabla 7. 5: Desarrollo Flujo del Proyecto E-commerce

FLUJO OPERATIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
INGRESOS								
Venta Online	\$	112.320,00	\$ 116.251,20	\$	120.319,99	\$ 124.531,19	\$	128.889,78
(=) TOTAL DE INGRESOS	\$	112.320,00	\$ 116.251,20	\$	120.319,99	\$ 124.531,19	\$	128.889,78
EGRESOS								
(-) Costo de Ventas	\$	101.088,00	\$ 104.626,08	\$	108.287,99	\$ 112.078,07	\$	116.000,81
(-) Sueldo y Prestaciones	\$	7.200,00	\$ 7.200,00	\$	7.200,00	\$ 7.200,00	\$	7.200,00
(-) Depreciación y Amortización	\$	-	\$ -	\$	-	\$ -	\$	-
(=) TOTAL DE EGRESOS	\$	108.008,00	\$ 111.546,08	\$	115.207,99	\$ 118.998,07	\$	122.920,81
(=) Ut. Operacional	\$	4.312,00	\$ 4.705,12	\$	5.112,00	\$ 5.533,12	\$	5.968,98
Costo Financiero	\$	140,83	\$ -	\$	-	\$ -	\$	-
Pago de Préstamo	\$	1.500,00	\$ -	\$	-	\$ -	\$	-
(=) Ut. Antes de Impuestos (UAI)	\$	2.671,17	\$ 4.705,12	\$	5.112,00	\$ 5.533,12	\$	5.968,98
(-) Impuestos a la Renta (22%)	\$	587,66	\$ 1.035,13	\$	1.124,64	\$ 1.217,29	\$	1.313,18
(-) (15%) Utilidades Trabajadores	\$	400,68	\$ 705,77	\$	766,80	\$ 829,97	\$	895,35
(=) Utilidad después de Impuestos (UDI)	\$	1.682,84	\$ 2.964,23	\$	3.220,56	\$ 3.485,87	\$	3.760,46
(+) Depreciación y Amortización	\$	280,00	\$ 280,00	\$	280,00	\$ 280,00	\$	280,00
(=) Flujo Neto	\$	-1.095,00	\$ 1.962,84	\$	3.244,23	\$ 3.500,56	\$	3.765,87
								\$ 4.040,46

Flujo Operativo al final									
Años	0	1	2	3	4	5			
Flujo Neto Efectivo Marginal para el periodo final	\$ 1.095,00	\$ -	\$ 1.962,84	\$ 3.244,23	\$ 3.500,56	\$ 3.765,87	\$ 4.040,46		
Flujo Operativo	\$ 1.095,00	\$ -	\$ 1.962,84	\$ 3.244,23	\$ 3.500,56	\$ 3.765,87	\$ 4.040,46		
Valor Presente	\$ 1.095,00	\$ -	\$ 1.784,40	\$ 2.681,18	\$ 2.630,02	\$ 2.572,14	\$ 2.508,81		

Fuente: Elaboración Propia, 2021

7.4.2.3 Resultados del Proyecto e-commerce

El proyecto es rentable y si es recomendable implementarlo por los siguientes calculos:		
Valor Presente de los Flujos =	\$ 12.176,54	<p>El proyecto es valioso emprender en el proyecto.</p> <p>El proyecto es variable porque el TIR es mayor a la tasa de descuento.</p> <p>Positivo</p> <p>Positivo</p> <p>Se recupera la inversión en el 1 año.</p> <p>Sí, el índice de rentabilidad es mayor a 1 es positivo</p> <p>Cuando $n * (\text{rendimiento promedio}) > 100\%$</p>
VAN =	\$ 11.081,54	
TIR =	218%	
VAN > 0		
TIR > TR (10%)		
Periodo de Recuperación=	0,6	
Índice de Rentabilidad=	11,1	
Rendimiento promedio=	179%	

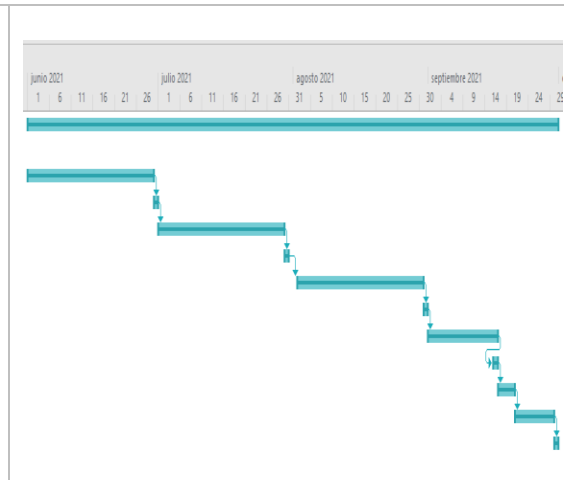
7.5 Cronograma

7.5.1 Fase Inicial de Análisis y Selección de Alternativa.

En esta fase inicial se obtuvo información vital que la obtuvimos en el análisis del sector industrial y del negocio para obtener como resultados la selección de la mejor alternativa que luego se diseñara e implementara. También en esta fase se definieron los requerimientos funcionales, su viabilidad técnica y la solución técnica para el desarrollo del proyecto.

Tabla 7. 6: Cronograma Fase Inicial

100%	✦	FASE INICIAL: ANALISIS Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVA	88 días	mar 1/6/21	jue 30/9/21		
100%	✦	Análisis del sector industrial	21 días	mar 1/6/21	mar 29/6/21		Consultor
100%	✦	Revisión y ajustes	1 día	mié 30/6/21	mié 30/6/21	2	Tutor
100%	✦	Análisis del negocio C.A.	21 días	jue 1/7/21	jue 29/7/21	3	Consultor
100%	✦	Revisión y ajustes	1 día	vie 30/7/21	vie 30/7/21	4	Tutor
100%	✦	Evaluación estrategias de alternativas	21 días	lun 2/8/21	lun 30/8/21	5	Consultor
100%	✦	Revisión y ajustes	1 día	mar 31/8/21	mar 31/8/21	6	Tutor
100%	✦	Selección de alternativa	12 días	mié 1/9/21	jue 16/9/21	7	Consultor
100%	✦	Definición requerimientos funcionales	1 día	jue 16/9/21	jue 16/9/21	8	Consultor
100%	✦	Diagnóstico viabilidad técnica	2 días	vie 17/9/21	lun 20/9/21	9	Consultor
100%	✦	Selección solución técnica de la tienda online	7 días	mar 21/9/21	mié 29/9/21	10	Consultor
100%	✦	Revisión y ajustes	1 día	jue 30/9/21	jue 30/9/21	11	Tutor



Fuente: Elaboración Propia, 2021

7.5.2 Fase Final de Diseño, Desarrollo e Implementación de la Alternativa.

En esta fase final se definen las actividades básicas para su desarrollo e implementación del proyecto que va a desarrollar el programador. Por último, en esta fase se formaliza la entrega del proyecto al cliente.

Tabla 7. 7: Cronograma Fase Final

0%	✦	FASE FINAL: DISEÑO, DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE LA ALTERNATIVA	21 días	mié 1/12/21	mié 29/12/21		
0%	✦	Diseño y maquetacion de la tienda online	2 días	mié 1/12/21	jue 2/12/21		Programador
0%	✦	Desarrollo de la Aplicación	13 días	vie 3/12/21	mar 21/12/21	14	Programador
0%	✦	Aprobacion final	1 día	mié 22/12/21	mié 22/12/21	15	Cliente
0%	✦	Soporte y Mantenimiento	3 días	jue 23/12/21	lun 27/12/21	16	Programador
0%	✦	Cierre del Proyecto	2 días	mar 28/12/21	mié 29/12/21	17	Cliente

Fuente: Elaboración Propia, 2021

8. Conclusiones y Recomendaciones

8.1 Conclusiones

- La digitalización de los procesos de finanzas, marketing, ventas, logística y abastecimiento, permitirá a Comercial Arcentales adaptarse a las tendencias de negocios que evolucionan rápidamente hacia la tecnología digital, para lograr la supervivencia, el posicionamiento de marca y la posibilidad de expandirse con nuevas sucursales.
- La implementación de un canal e-commerce permitirá la captación de nuevos clientes digitales, sobre todo de entre 20 y 45 años, que son los que se actualizan y adaptan más rápido a las nuevas tendencias digitales.
- Actualmente la factibilidad de ejecutar en Comercial Arcentales las acciones de cambio que, permitan digitalizar todos sus procesos y establecer un canal e-commerce, es muy alta. Este negocio, de características retail, tiene la capacidad por la demanda, cantidad de clientes, prestigio ganado con los años, calidad de servicio, competencia de precios, nivel de facturación, cantidad de proveedores, stock de productos, reconocimiento de marca, entre otras.
- La nueva realidad, en entorno de pandemia, ha significado una disminución de las ventas presenciales por la depresión en la economía de los hogares de los clientes, por lo tanto, es de carácter urgente aplicar estrategias que permitan a Comercial Arcentales captar nuevos clientes. La transformación digital ya empezó y el paso siguiente es la implementación de la digitalización de procesos y el canal e-commerce.

8.2 Recomendaciones

- El plazo para el inicio y conclusión de ejecución de la digitalización de los procesos de negocio Comercial Arcentales se debe establecer a partir de los próximos 6 meses y completarse en máximo un año y medio, para subirse a la ola de transformación digital que llegó con la pandemia COVID-19 y a la que solo los negocios con la capacidad de detectarla y asumirla podrán lograrlo.
- Se recomienda empezar por la logística de abastecimiento, para lo cual se debe establecer una hoja de ruta que permita establecer con los proveedores, un cronograma de abastecimiento estimado en base a los históricos de ventas y otros parámetros como la variación de precios, la escasez de productos, etc., así como también, se puedan programar los procesos operativos de acuerdo al stock actualizado de bodega, con los datos extraídos del sistema digital de inventario.

Referencias Bibliográficas:

- Agencia. (2020, octubre 23). 5 ideas para usar reconocimiento de voz en los negocios. *Portinos*. <https://blog.portinos.com/la-mateada/columnistas/5-ideas-para-usar-reconocimiento-de-voz-en-los-negocios>
- Albán, A. (2021). *La aprobación a la gestión del presidente Guillermo Lasso registra un bajón*. Genial.Ly. <https://view.genial.ly/61675cbeabe7420dbc85b2b0>
- aldiaonline. (2020). *PARA OBTENER 2 MILLONES DE DOSIS CONTRA EL COVID – 19 MSP Y PFIZER FIRMARON UN ACUERDO | Al Día Online*. <https://aldiaonline.com/?p=136396>
- Arana, R. (2020). *Qué es la transformación digital y por qué es necesaria para cualquier negocio*. ttandem digital studio. <https://www.ttandem.com/blog/que-es-la-transformacion-digital-y-por-que-es-necesaria-para-cualquier-negocio/>
- Beetrack. (2021). *4 soluciones digitales para mejorar el proceso de venta de un retail*. <https://www.beetrack.com/es/blog/soluciones-digitales>
- Borja, R. P. (2021). *Merchandising: Teoría, práctica y estrategia*. ESIC Editorial.
- Calatayud, A., & Katz, R. (2019). *Cadena de suministro 4.0: Mejores prácticas internacionales y hoja de ruta para América Latina*. Inter-American Development Bank.
- Del Alcázar, J. P. (2020). *Ecuador Estado Digital Ene 2020 F2.pdf*. Google Docs. https://drive.google.com/file/d/1Yd5h5z2xXyABzj05-j6DEtVhS2O5Ywmw/view?usp=embed_facebook
- Del Alcázar, J. P. (2021). *Mentinnno—Ecuador Estado Digital enero 2021 Full—Juan Pablo Del Alcázar Ponce.pdf*. Google Docs. https://drive.google.com/file/d/1TBOrruF1z7eRTR_Xcs1VPTb3jnro1SMq/view?usp=sharing&usp=embed_facebook
- Dommmia, D. S. (2021). *Click & Collect, la nueva tendencia de la venta online—Dommmia*. <https://www.dommmia.com/es/noticia/click-collect-la-nueva-tendencia-de-la-venta-online>
- Drupal. (2021). *Drupal | A CMS platform for great digital experiences*. <https://www.drupal.com/>
- eCommerce, I. (2019). *E-REVIEW DEL DIGITAL COMMERCE*. *eCommerce Institute | Empowering the Global Digital Ecosystem*. <https://ecommerce.institute/ereview/>
- Ekos. (2021). *En 2021, el comercio electrónico mantendrá un crecimiento sostenido en Ecuador*. Ekos Negocios. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/en-2021-el-comercio-electronico-mantendra-un-crecimiento-sostenido-en-ecuador>

Esparza, D. (2021). *E-COMMERCE: EXPERIENCIA EN LA CREACIÓN DE UNA TIENDA ONLINE*. <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/9455/tfg-esp-eco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Eurostat. (2020a). *Online shopping ever more popular in 2020*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210217-1>

Eurostat, S. E. (2020b). *File:Internet users who bought or ordered goods or services for private use in the previous 12 months, 2015 and 2020 (% of individuals who used internet in the previous 12 months).png*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Internet_users_who_bought_or_ordered_goods_or_services_for_private_use_in_the_previous_12_months,_2015_and_2020_\(%25_of_individuals_who_used_internet_in_the_previous_12_months\).png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Internet_users_who_bought_or_ordered_goods_or_services_for_private_use_in_the_previous_12_months,_2015_and_2020_(%25_of_individuals_who_used_internet_in_the_previous_12_months).png)

Figueroa, J. (2021). *Modelos de Transformación Digital en la Gestión Comercial del Sector Retail (Supermercados) en tiempo de Pandemia en la Ciudad de Babahoyo*. <http://181.39.139.68:8080/bitstream/handle/123456789/1476/Modelos%20de%20Transformaci%C3%B3n%20Digital%20en%20la%20Gesti%C3%B3n%20Comercial%20del%20Sector%20Retail%20%28Supermercados%29%20en%20tiempo%20de%20Pandemia%20en%20la%20Ciudad%20de%20Babahoyo..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García, G. (2020). *El nuevo escenario de la convergencia de tiendas off line y on line*. Revista NEO | Líderes del marketing y publicidad. <https://www.revistaneo.com/index.php/articles/2020/02/24/el-nuevo-escenario-de-la-convergencia-de-tiendas-line-y-line>

Glovo. (2020). *Pide a domicilio con Glovo en Quito: Comida, la compra del súper, flores y mucho más*. Glovo. <https://glovoapp.com/ec/es/quito/>

Grupo_BIT, B. (2020). *Las tiendas de barrio desarrollan estrategias*. <http://www.revistalideres.ec/lideres/tiendasdebarrio-estrategias-innovacion-negocios.html>

Huaranca, K. (2020). *Análisis Esquemático del Modelo de Negocio Basado en E-COMMERCE: Amazon y Alibaba*. http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16205/1/HUARANCA_TITO_KAR_ECO.pdf

IDB. (2020). *Respuestas al COVID-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo / Publications*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Respuestas-al-COVID-19-desde-la-ciencia-la-innovacion-y-el-desarrollo-productivo.pdf>

IKUSI. (2021). *5 consejos para optimizar procesos con la tecnología*. <https://www.ikusi.com/es/blog/optimizar-procesos/>

- InStoreView. (2020). *Tendencias 2020: Los consumidores de la nueva época*.
https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2847684/Ebook%20Tendencias%20Consumidores%202020/Ebook%20Tendencias%20Consumidores%20Final.pdf?utm_campaign=Ebook%20Tendencias%20Consumidores%202020&utm_medium=email&_hsmi=85466237&_hsenc=p2ANqtz-_ICLWkaWFX-ek21BnCOBmDNR3umn59-7vCPU-8PxjHljERGHJcxnm21s-Jwz8F7_lZCqB4-0naHKXUahZoKB-KjVtLFw&utm_content=85466237&utm_source=hs_automation
- JLL. (2017, octubre 10). *El reconocimiento de voz está cambiando la forma de comprar*.
<https://www.jll.es/es/analisis-y-tendencias/ciudades/habla-ahora-el-reconocimiento-de-voz-esta-cambiando-la-forma-de-comprar>
- La vanguardia. (2020). *El comercio electrónico vive una maduración exprés con la pandemia*.
<https://www.lavanguardia.com/economia/20200525/481374074471/comercio-electronico-e-commerce-online-alimentacion-moda-restauracion.html>
- Liferay. (2021, mayo 3). *Software de Experiencia Digital adaptado a tus necesidades | Liferay*.
<https://www.liferay.com/es/home>
- Lopes-Martínez, I., Marrero Durán, S., Feria Martínez, M., Santos, A., Espina Martín, Y., & Lugo Almaguer, A. (2021). *IMPACTO DE LA COVID-19 EN LAS CADENAS DE SUMINISTRO GLOBALES: CASO COMERCIO ELECTRÓNICO*.
- Magento, C. (2021). *Open Source | eCommerce*. Magento.
<https://magento.com/es/products/magento-open-source>
- Marketingdirecto. (2020, octubre 30). *14 tendencias para el sector retail en redes sociales*. Marketing Directo. <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/social-media-marketing/14-tendencias-sector-retail-redes-sociales>
- Muñoz, G. (2018). *E-commerce en multitienda de retail*.
<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/7740/Mu%C3%B1oz.pdf?sequence=4>
- Oñate, S. (2021). *El impuesto de 2% solo beneficia a microempresas de altos ingresos*. El Comercio. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/tributo-beneficia-microempresas-ingresos-ecuador.html>
- Oracle, A. (2021). *Oracle ATG Web Commerce—About the Oracle ATG Web Commerce Platform*. https://docs.oracle.com/cd/E24152_01/Platform.10-1/ATGMultiApp/html/s0102abouttheoracleatgwebcommerceplat01.html
- Presidencia. (2020a). *LEY ORGANICA DE APOYO HUMANITARIO*.
https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia_2020/a2_41.pdf

Presidencia. (2020b). *Presidencia de la República del Ecuador » Medidas económicas apuntan a reactivar la producción y fortalecer la dolarización sin paquetazos.*

<https://www.presidencia.gob.ec/medidas-economicas-apuntan-a-reactivar-la-produccion-y-fortalecer-la-dolarizacion-sin-paquetazos/>

Primicias. (2020a). *Reactiva Ecuador, el programa de estímulos que entrega recursos a cuentagotas.* <https://www.primicias.ec/noticias/economia/reactivate-ecuador-entrega-creditos-cuentagotas/>

Primicias, T. (2020b). FMI: Urge protección social ante incremento de la pobreza en Ecuador. *Primicias.* <https://www.primicias.ec/noticias/economia/acuerdo-fmi-hogares-pobreza-pandemia-ecuador/>

Quillupangui, S. (2021). *La Ley de Emprendimiento se ha cumplido parcialmente en un año; solo 157 negocios acceden a beneficios.* El Comercio.

<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ley-emprendimiento-negocios-beneficios-emprendedores.html>

Retail Merchandising, O. (2021). *Retail Merchandising Software—Retail Inventory Management / Oracle México.*

https://www.oracle.com/mx/industries/retail/merchandising/?source=:ad:pas:go:dg:a_lad:71700000087534487-58700007436727175-p66846354913:RC_WWMK210914P00134:LAD_FY22_Q2_Paid_Search_MX&SC=:ad:pas:go:dg:a_lad::RC_WWMK210914P00134:LAD_FY22_Q2_Paid_Search_MX:&mkwid=%7cpmt%7cp%7cpdv%7cc%7c&GOOGLE&oracle+merchandise&CjwKCAjwzaSLBhBJEiwAJSRokhRWZlueaHaH4Q6atXILenIHKu6OSXD8bIMmuHrxUAvbBvQ2_WBNphoCONwQAvD_BwE&gclid=CjwKCAjwzaSLBhBJEiwAJSRokhRWZlueaHaH4Q6atXILenIHKu6OSXD8bIMmuHrxUAvbBvQ2_WBNphoCONwQAvD_BwE&gclid=aw.ds

RSS. (2014). *3R La regla de las tres erres (Reducir, Reciclar y Reutilizar).*

<https://www.responsabilidadsocial.net/3r-la-regla-de-las-tres-erres-reducir-reciclar-y-reutilizar/>

Salesforce, M. C. (2021). *Software de marketing: Marketing Cloud.* Salesforce.com.

<https://www.salesforce.com/mx/products/marketing-cloud/overview/>

Sanaez, Y. (2019). *GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL ÁREA DE CAJAS Y SU RELACIÓN CON LA FIDELIZACIÓN DEL CONSUMIDOR DE UNA TIENDA DE RETAIL EN TRUJILLO, 2019.*

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21848/Sanez%20Le%c3%b3n%20%20Yackelin%20Analiz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

SAP. (2021). *IDC: A Strategic Approach to Digital Transformation.* SAP.

<https://www.sap.com/cmp/dg/rise-with-sap-idc-ex/index.html>

Silva, E. S., Hassani, H., & Madsen, D. Ø. (2020). Big Data in fashion: Transforming the retail sector. *Journal of Business Strategy*, 41(4), 21–27. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2019-0062>

Thumas, B. (2019). *Tecnologías y tendencias, el supermercado del futuro*. Interempresas. <https://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/232065-Tecnologias-y-tendencias-el-supermercado-del-futuro.html>

Toolshero. (2019). Cinco Niveles de Producto de Philip Kotler, incluidos ejemplos. *Toolshero*. <https://www.toolshero.es/mercadeo/cinco-niveles-de-producto-por-philip-kotler/>

Uribe, M. (2018). *CAMINO A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN RETAIL FINANCIERO*. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/151535/Camino-a-la-transformacion-digital-en-retail-financiero.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Ventas E-Commerce en Ecuador. (2018). <https://datawrapper.dwcdn.net/yP5vo/1/>

Glosario:

Usuarios: No son clientes habituales, pero son potenciales clientes habituales porque ya han adquirido, por lo menos una vez, los productos del sector retail

Clientes: Son usuarios habituales, y son los que mueven la industria del sector retail.

Comunidad: Conjunto de personas que viven juntas bajo ciertas reglas o que tienen los mismos intereses.

CRM: Gestión de Relaciones con el Cliente.

ERP: Sistema de Planificación de Recursos Empresariales.

Marketing. Técnicas comerciales destinadas al aumento de las ventas y satisfacción de necesidades del cliente.

Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU- Revisión 4.0): La CIIU, sirve para clasificar uniformemente las actividades o unidades económicas de producción, dentro de un sector de la economía, según la actividad económica principal que desarrolle.

Retail es una palabra de origen inglés que se usa para referir el comercio al detalle, es decir, la venta de productos al consumidor final. En castellano se conoce como venta al detalle, venta al detal, venta al por menor o comercio minorista.

Pure Players en el contexto del e-commerce, un pure player es una empresa con productos o servicios que son solo digitales. El pure player también puede significar "todo basado en online", por lo que es posible que la empresa no tenga oficinas físicas.

E-commerce o comercio electrónico, consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet.

Modelo de negocio, es una herramienta que sirve para representar las actuaciones y misiones de una empresa. Esta herramienta actúa como documento inicial base de la empresa y es utilizado principalmente para la clarificación de ideas y la anticipación ante posibles dudas o problemáticas.

Modelo CANVAS, es una herramienta nos ayudará a definir aspectos relevantes, como la relación con nuestros clientes o nuestras actividades clave.