

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Diseño de plataforma de comercio electrónico para innovar las actividades comerciales de La Bahía de Guayaquil.

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Licenciatura en Administración de Empresas

Presentado por:

Parra Gómez Ronald Leonardo

Rodríguez Herrera Cristhian Andrés

GUAYAQUIL - ECUADOR

2022-2023

DEDICATORIA

Este logro alcanzado se lo dedico principalmente a Dios, por haber guiado mi camino desde el inicio, haber sido mi refugio en los momentos difíciles y por permitirme compartir la consecución de una nueva meta en compañía de mis seres queridos.

A mi familia, en especial a mi abuelita y mis padres, quienes tuvieron que realizar muchos sacrificios para que pudiera cumplir uno de sus más grandes anhelos, ser un profesional formado en Espol.

A mi compañero de proyecto Ronald Parra, con quien compartí desde el primer día y que, además de ser un gran amigo, es un profesional ejemplar, cuya aportación en el trabajo ha sido realmente valiosa

Finalmente, se lo dedico a todas las personas que me han acompañado durante este camino, las cuales a través de sus consejos y experiencias contribuyeron a mi formación personal y académica.

Cristhian Rodríguez Herrera.

DEDICATORIA

El presente logro alcanzado es dedicado a Dios, debido a que fue el quien me llenó de fortalezas cada día para no rendirme en este arduo camino hacia el éxito profesional. Plasmó en mi mente su mandamiento de esforzarme y ser valiente, el mismo que me permitió superar todo tipo de adversidades a pesar de mis tantas debilidades.

A mis padres, por depositar su amor y confianza en mí, para emprender una nueva etapa de mi vida, en un lugar totalmente ignoto para nosotros.

A mi compañero de tesis, Cristhian Rodríguez, quien fue un gran amigo a lo largo de estos años en la academia, en donde experimentamos tantos éxitos y penosas derrotas, pero con perseverancia pudimos llegar hasta estas instancias finales.

Finalmente, a todos los compañeros y profesores que con sus conocimientos inculcados hicieron posible el desarrollo de esta tesis, a nuestro maestro Ronald Campoverde a quien le agradecemos su enseñanza y paciencia en el desarrollo de este proyecto de titulación.

Ronald Parra Gómez.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme compartir este logro en compañía de las personas que amo y por darme el privilegio de culminar esta etapa de mi vida que, sin lugar a duda, me abrirá las puertas a nuevos desafíos y metas por conquistar.

Agradezco profundamente el apoyo incondicional que me brindaron mis padres, la motivación que me daban mis hermanas para continuar y la fortaleza que me transmitía mi novia. No concibo este logro sin la ayuda de ellos.

Para terminar, agradezco a mis profesores, compañeros de clases y tutores, quienes aportaron a mi crecimiento profesional y de quienes me llevo enseñanzas que prometo plasmar durante el trayecto de mi vida.

Cristhian Rodríguez Herrera.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios por darme una de las más grandes bendiciones que se pueden obtener en la vida y porque el cumplimiento de esta meta es una prueba fehaciente de que sus palabras son fieles y verdaderas.

Agradezco a mi familia por ser mi motor y por brindarme el ímpetu necesario para alcanzar mis objetivos y metas.

A todos mis maestros que tuve a lo largo de mi carrera, pues de cada uno adquirí conocimientos que perdurarán eternamente en mi memoria.

Finalmente agradezco a todo el personal que conforma la ESPOL, por brindarme educación de calidad y por no limitar el conocimiento de excelencia a la ciudadanía a pesar de sus restricciones económicas.

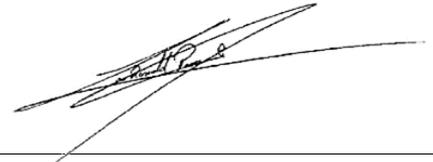
Ronald Parra Gómez.

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; **Cristhian Andrés Rodríguez Herrera** y **Ronald Leonardo Parra Gómez**, damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



Cristhian Andrés Rodríguez Herrera



Ronald Leonardo Parra Gómez

EVALUADORES

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a final flourish on the right side.

PhD. Ronald Campoverde Aguirre

PROFESOR DE LA MATERIA

RESUMEN

Este proyecto se basa en la elaboración de un plan de negocio para desarrollar una plataforma de comercio electrónico que potencialice el crecimiento económico del sector de La Bahía de Guayaquil y contribuya a la innovación de su proceso comercial. El estudio presenta los nueve componentes del modelo de negocio Canvas e implementa además un análisis de factibilidad en el que incorpora la evaluación de la idea propuesta bajo un punto de vista legal, técnico, comercial y financiero. Como sostén de los argumentos presentados, la investigación hace referencia a la opinión de varios expertos en el tema, a la recopilación de información mediante fuentes primarias y al trabajo de investigación de mercado. Para este último se utilizó en dos grupos bien definidos, consumidores y comerciantes, las técnicas de grupos focales y entrevistas, respectivamente. Vale la pena mencionar que durante el desarrollo del trabajo se proponen diversos supuestos y se conforman distintos escenarios en función de la inversión inicial, alianzas estratégicas, recursos claves y demás factores que podrían condicionar la proyección realizada. Otro dato no menor, está ligado al apartado de hallazgos, entre los que se destacan, la comprobación de la factibilidad de la plataforma en torno a las variables estudiadas, la predisposición de los usuarios clave por adoptar la idea de negocio propuesta y el valor percibido frente a las nuevas tecnologías. Finalmente, el proyecto propone además un plan de implementación a seguir en función a los criterios y funcionalidades que contempla la fase inicial prevista.

Palabras Clave: Plan de negocio, Modelo de negocio, Canvas, Comercio electrónico, Factibilidad, Implementación.

ABSTRACT

This project is based on the elaboration of a business plan to develop an electronic commerce platform that enhances the economic growth of the Guayaquil Bay sector and contributes to the innovation of its commercial process. The study presents the nine components of the Canvas business model and implements a feasibility analysis in which it incorporates the evaluation of the proposed idea from a legal, technical, commercial, and financial point of view. As support for the arguments presented, the research refers to the opinion of several experts on the subject, to the collection of information through primary sources, and to the market research work. About the last one, it was obtained in two well-defined groups, consumers and merchants, the techniques of focus groups and interviews, respectively. It is worth mentioning that during the development of the work various assumptions are proposed and different scenarios are formed based on the initial investment, strategic alliances, key resources, and other factors that could condition the projection made. Another important fact is associated to the demonstration section, among which the verification of the feasibility of the platform around the variables studied, the predisposition of key users to adopt the proposed business idea and the perceived value stand out. In the face of modern technologies. Finally, the project also proposes an implementation plan to follow based on the criteria and functionalities that contemplate the planned initial phase.

Keywords: Business plan, Business model, Canvas, Electronic Commerce, Feasibility, Implementation.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	IV
AGRADECIMIENTOS	V
DECLARACIÓN EXPRESA.....	VI
EVALUADORES.....	VII
RESUMEN.....	I
<i>ABSTRACT</i>	II
INDICE GENERAL	III
ABREVIATURA	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
CAPITULO 1.....	0
1. Introducción	0
1.1 Descripción del problema	2
1.2 Justificación del problema	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivos Generales	4
1.3.2 Objetivos Específico	4
1.4 Marco teórico.....	4
1.4.1 Comercio electrónico	5
1.4.2 Marketplace	6
1.4.3 Modelo de negocio.....	7
1.4.4 Modelo de negocio Canvas	8
CAPITULO 2.....	10
2. Metodología.....	10
2.1 Evaluación legal	11
2.2 Evaluación técnica.....	11
2.3 Evaluación comercial.....	12
2.4 Evaluación financiera	12
CAPITULO 3.....	14
3. Plan de negocio	14
3.1 El negocio.....	14

3.1.1	Entorno	16
3.1.2	Actividades claves	19
3.1.3	Plataforma	20
3.2	Mercado	22
3.2.1	Segmentación del mercado	22
3.2.2	Tamaño del mercado	23
3.2.3	Crecimiento del mercado	24
3.2.4	Demanda del mercado.....	27
3.2.1	Investigación de mercado	28
3.2.2	Riesgos y oportunidades del mercado.....	33
3.3	Competencia	34
3.3.1	Competidores.....	34
3.3.2	Intensidad de la competencia	36
3.3.3	Riesgos y oportunidades de la industria	38
3.4	Planeación estratégica	39
3.4.1	Propuesta de valor.....	41
3.4.2	Estrategia.....	42
3.4.3	Posición competitiva	43
3.4.4	Recursos y asociaciones claves	47
3.4.5	Riesgos y oportunidades de la estrategia	48
3.5	Recursos	49
3.5.1	Estructura Organizacional.....	50
3.5.2	Marketing mix.....	53
3.6	Financiamiento y proyección económica.....	54
3.6.1	Previsión de ventas derivadas del mercado	56
3.6.2	Financiación del plan	59
3.6.3	Plan de implementación.....	69
CAPITULO 4.....		71
4.	Conclusiones y Recomendaciones.....	71
4.1	Conclusiones.....	71
4.2	Recomendaciones.....	72
BIBLIOGRAFÍA		74
APÉNDICES.....		78
	Guía Entrevistas online	78
	Guía Entrevistas online	80

ABREVIATURA

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral.
CORPECE	Corporación Ecuatoriana de Comercio Electrónico.
OMC	Organización Mundial del Comercio
SARS-COV2	Sever acute respiratory syndrome coronavirus 2.
PIB	Producto Interno Bruto.
TIR	Tasa Interna de Retorno
CECE	Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Valor agregado bruto provincial sector comercio.....	1
Figura 1.2 Modelo de negocio Canvas.	9
Figura 3.3 Categorías de productos vendidos en la pandemia.....	25
Figura 3.4 Modelo de negocios de empresas ecuatorianas durante la pandemia.	26
Figura 3.5 Crecimiento del comercio electrónico en Ecuador durante el último lustro. .	26
Figura 3.6 Análisis de la frecuencia de compra antes y después de la pandemia.....	27
Figura 3.7 Canales de compra de productos durante la pandemia.	28
Figura 3.8 Análisis de competidores.....	36
Figura 3.9 Intensidad de la competencia.....	38
Figura 3.10 Cuadrante de crecimiento Semrush.	45
Figura 3.11 Estructura organizacional de la empresa	51
Figura 3.12 Previsión del mercado de comercio electrónico en Ecuador.	57
Figura 3.13 Diagrama de flujo del proyecto	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Análisis del entorno del proyecto.....	18
Tabla 3.2 Hallazgos encontrados por grupo focal	31
Tabla 3.3 Hallazgos encontrados por entrevistas.....	33
Tabla 3.4 Tráfico de la plataforma por empresa.....	46
Tabla 3.5 Desglose de los principales costos del proyecto.	55
Tabla 3.6 Venta del mercado de comercio electrónico en el Ecuador.....	57
Tabla 3.7 Proyección de participación de mercado.....	58
Tabla 3.8 Proyección de ventas al público objetivo y potencial para el 2023.	59
Tabla 3.9 Estimación de demanda en dólares.....	59
Tabla 3.10 Proyección de ventas del proyecto para el próximo lustro.....	60
Tabla 3.11 Flujo de efectivo proyectado.....	61
Tabla 3.12 Indicadores financieros.....	62
Tabla 3.13 Vida útil de activos.....	63
Tabla 3.14 Estado de Situación Financiera Proyectado.....	65
Tabla 3.15 Estado de Resultado Proyectado.....	66
Tabla 3.16 Cronograma de actividades para la implementación del proyecto	70

CAPITULO 1

1. Introducción

El comercio a nivel internacional ha crecido de forma abrupta en los últimos treinta años debido a un sin número de factores, siendo la globalización uno de los principales responsables. Datos señalan que entre 1980 y 2011 el valor del comercio mundial en mercancías aumentó en más del 7% del promedio anual, reflejando ganancias en el último periodo de más de 18 billones de dólares aproximadamente. América latina por su parte, cuenta con datos que reflejan el crecimiento significativo del comercio en los diversos países que la componen, debido a que han experimentado un incremento de más del 51% en el PIB mediante la injerencia regular de la exportaciones e importaciones en cada nación (Romero A. F., 2014).

Específicamente para el caso de Ecuador, su estructura productiva está principalmente ligada a actividades primario-extractivas como la agricultura, ganadería, petróleo, minería, entre otros. Seguido del sector de la enseñanza, salud, administración pública, transporte y demás, con un 13,8% del PIB y la industria manufacturera con 11,9% del PIB. El comercio también juega un papel importante en la estructura productiva, alcanzando un promedio de 10.6 % de representatividad en el PIB. Siendo Guayas la provincia que le da mayor valor agregado al sector comercial con un 32.4 % del total, como se menciona en la Figura 1.1 (Prieto, 2021).

Al ser la provincia del Guayas tan productiva para el Ecuador y siendo Guayaquil su capital en términos económicos, la presente investigación tiene como finalidad instaurar un modelo de negocio en uno de los sectores comerciales más importantes de la ciudad, en la denominada La Bahía de Guayaquil. La Bahía, reconocido centro de comercio popular de la ciudad de Guayaquil a través de los años ha experimentado sucesivos cambios que han ampliado sus horizontes de comercio y a su vez la capacidad para llegar a diversos consumidores del entorno y ciudades aledañas. La Bahía de Guayaquil comprende alrededor de 20 manzanas de este a oeste, referenciando desde el reconocido Malecón 2000 hasta la calle Chimborazo y a su vez desde la calle Colón hasta Capitán Nájera (Goraymi, 2020).

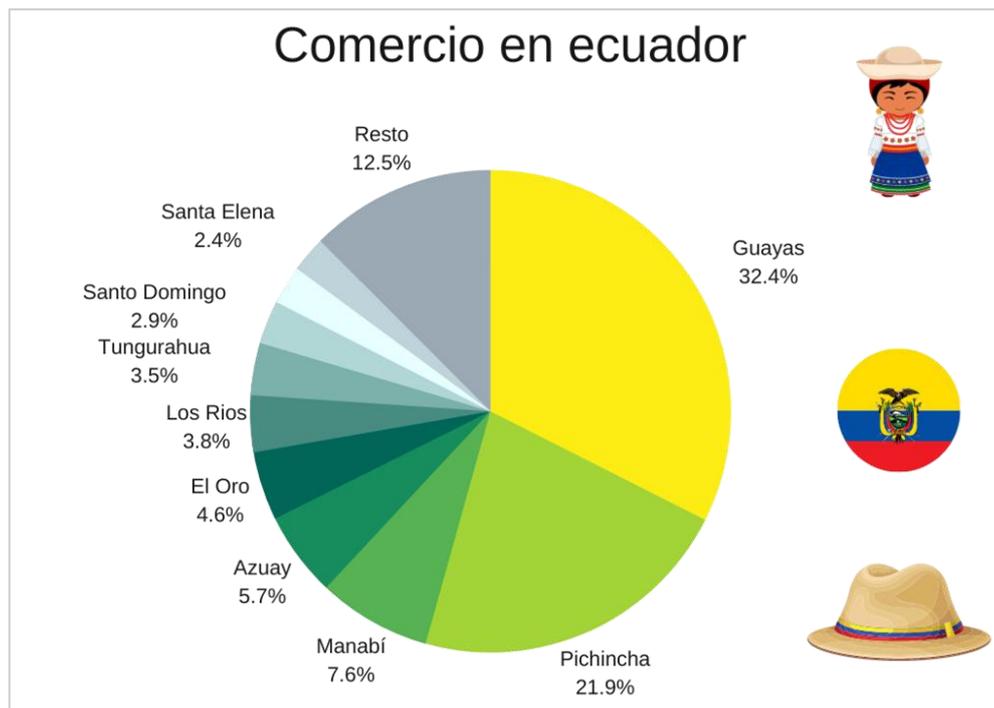


Figura 1.1 Valor agregado bruto provincial sector comercio.

Fuente Tomado de (Prieto, 2021)

Su pintoresco nombre fue adoptado gracias a su locación, debido a que se encuentra cerca de las orillas del río Guayas. La llegada del comercio a dicho sector fue aproximadamente en los años 1944, con la promoción de diversos productos a cargo de minoristas. Sin embargo, no fue hasta 1970 que una cantidad considerable de naves comenzaron a llegar al muelle del malecón a comercializar gran variedad de productos tentativos para los consumidores locales, a partir de esa época La Bahía toma su reconocimiento, convirtiéndose en una referencia comercial de la ciudad. La cual cuenta hoy en día con gremios de comerciantes, espacios dignos para la comercialización de sus productos, servicios básicos, entre otros.

Además, producto de la expansión y el desarrollo de la ciudad de Guayaquil La Bahía ha expandido sus fronteras, debido a que sus locales han desarrollado franquicias o nuevas tiendas con productos y precios similares a los que se ofertan en su clásica locación, en otros sectores de la ciudad, ampliando de forma significativa su oferta comercial y a su vez complicando la toma de decisiones del consumidor final producto de la amplia variedad de productos deseados, sustitutos cercanos, calidades, precios y demás.

1.1 Descripción del problema

El avance de la tecnología y la aparición de una pandemia a nivel mundial han acelerado el cambio en la cultura y en el estilo de vida de los ciudadanos tanto a nivel nacional como internacional, debido a que las actividades educativas, conferencias, reuniones laborales, compras, ruedas de prensa y demás, se desarrollan hoy en día por medios virtuales. Con el fin de evitar en lo posible, la interacción física de los individuos y así eludir la propagación del virus en las comunidades de los distintos países del planeta tierra.

Específicamente para el sector de La Bahía, la pandemia produjo que los locales cerraran durante gran parte del brote del COVID 19, dejando a varios comerciantes sin ingresos para sustentar sus necesidades más básicas. Viviendo de ahorros y con la esperanza del surgimiento de una solución a la problemática que se instauró en este sector comercial de la ciudad. Debido a que existieron sectores productivos que no se vieron tan golpeados o al menos no de forma tan contundente y dramática.

La solución llegó de la mano de la tecnología, pues permitió que las cotizaciones se desarrollaran de forma virtual y que los productos fueran receptados a domicilio. No obstante, en tiempos recientes con la reapertura de locales en busca de la reactivación económica del país, La Bahía de Guayaquil ha retomado sus actividades comerciales, pero muchos de sus comerciantes han desestimado la influencia que la tecnología tuvo y el valor agregado puede brindar a sus negocios a corto, mediano o largo plazo, e incluso servir de salvoconducto ante la aparición de otra pandemia en un futuro imprevisto.

Por otra parte, fruto del incremento acelerado de comerciantes que brindan a los usuarios una amplia variedad de productos de distintas calidades, modelos, características y precios en distintas zonas de la urbe porteña. Han generado que el clásico modelo de negocio de La Bahía no se ajuste a las necesidades actuales de los consumidores y sus nuevas tendencias de consumo, dejando en el aire la supervivencia de sus negocios a largo plazo. Finalmente, luego de las premisas expuestas se plantea la siguiente interrogante: ¿Es factible el desarrollo de una plataforma de comercio electrónico que promueva la innovación de las actividades comerciales de La Bahía de Guayaquil?

1.2 Justificación del problema

Luego del pormenorizado análisis desarrollado en los puntos preliminares, se puede argumentar lo siguiente: el presente artículo tiene como finalidad analizar a los distintos mercaderes de La Bahía de Guayaquil, tanto a formales como informales para comprender los procesos comerciales en la época post confinamiento y a su vez instaurar como referencia, a las actividades mercantiles que se sobrellevaban de forma habitual hasta antes del brote de la pandemia (COVID 19), que marcaría un punto de inflexión en todos los mercados económicos alrededor del mundo. Para luego desarrollar una comparativa y llegar a una solución estratégica que beneficie a comerciantes y consumidores en esta “nueva realidad” en la que vivimos los ciudadanos en todo el planeta.

Consensuando los antecedentes descritos previamente, en donde se mencionaron soluciones que los ofertantes adoptaron para vender sus productos (ventas a través de aplicaciones móviles y Delivery), se pretende dar un enfoque innovador a las diversas actividades comerciales de La Bahía de Guayaquil, mediante la identificación de un modelo de negocio y estrategias eficaces que permitan utilizar a la tecnología como herramienta inherente del proyecto, para la implementación de una plataforma de comercio electrónico en La Bahía de Guayaquil.

Debido a que la tecnología ha revolucionado los negocios y su intervención es imprescindible en cualquier proceso industrial, comercial o corporativo. Es por este motivo que, gracias a la contribución de esta herramienta, se podrá formalizar de manera radical las actividades comerciales que dan lugar en dicho establecimiento, dar apoyo a los consumidores en el procesos de selección de productos, brindar la geolocalización de los locales , aumentar significativamente el reconocimiento de su oferta comercial tanto en la localidad como en cantones aledaños y servir como blindaje ante la aparición de una nueva pandemia mundial o complicación de la actual, y así poder mantener sus emprendimientos por un tiempo indefinido.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos Generales

Elaborar un plan de negocio, para desarrollar una plataforma de comercio electrónico que promueva la innovación del proceso comercial de La Bahía de Guayaquil y contribuya a potenciar el crecimiento económico del sector.

1.3.2 Objetivos Específico

- Revisar la literatura concerniente a los diferentes modelos de planes de negocio propuestos, para a partir de ello, determinar el que se ajuste de mejor manera a la idea de negocio en estudio.
- Proponer el diseño de la plataforma de comercio electrónico tomando en consideración las necesidades que prevé satisfacer el proyecto.
- Evaluar la factibilidad de la idea de negocio desde una perspectiva técnica, legal, comercial y financiera.
- Proponer plan de implementación.

1.4 Marco teórico

La exploración de la literatura desempeña un papel indispensable previo a abordar el tema de investigación, ya que esta permite aterrizar los aspectos claves en torno a los diferentes conceptos que se tratarán en el desarrollo del trabajo, de forma que, con ello se pueda disminuir el margen de error implícito en el estudio, contextualizar la información que se provea y descubrir nuevo conocimiento científico.

El marco teórico está compuesto por dos vertientes principales, por un lado, permite ubicar al tema objeto de estudio dentro del cumulo de fundamentación teórica existente con la finalidad de precisar la corriente de pensamiento en la que se inscribe y en la medida en que esto representa conocimiento nuevo o complementario. Mientras que, por otra parte, es también una descripción minuciosa de los elementos teóricos de los que se hará uso para el desarrollo de la investigación y de las interacciones entre los mismos. Es así, que el marco teórico está condicionado por las características y necesidades inherentes de cada proyecto (Rivera, 2003). Es importante mencionar, que para el desarrollo del apartado en estudio se utilizó únicamente fuentes primarias, obtenidas a

través de la revisión de libros y artículos académicos publicados en sitios especializados de internet.

1.4.1 Comercio electrónico

El final de los años noventa, trajo consigo el desarrollo de las tecnologías informáticas y la propagación de las telecomunicaciones. Fortaleciendo un proceso de globalización e interdependencia entre economías, que observó la gestación de una nueva y novedosa forma de ejecutar las actividades comerciales, lo que, a su vez, derivó en la creación de un nuevo proceso de oferta y demanda, en donde tanto ofertantes como demandantes situaron sus transacciones a través del uso de las tecnologías emergentes, principalmente el Internet. Es así como surgen las empresas y consumidores digitales, quienes a través de las actividades que llevaban a cabo, dieron vida al denominado comercio electrónico. (Oropeza, 2022)

Aunque sus orígenes, lo ligan estrechamente con el comercio tradicional y este, además, adopte principios de economía clásica, tales como el proceso de oferta, demanda, precios, entre otros, su naturaleza informática supone ciertas singularidades que conllevan a atribuirle principios y características propias. Para la OMC, de manera generalizada, el término hace alusión a la producción, publicidad, venta y distribución de productos mediante las redes de telecomunicaciones (Organización mundial del comercio, 2020). Por su parte, el ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de la información, define al comercio electrónico como la manera de comprar y vender productos o servicios, mediante el uso de las redes informáticas y del internet, principalmente (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2019).

Aunque las diferentes definiciones que podamos encontrar acerca del comercio electrónico sean particularmente distintas, en general, todas convergen en dos elementos principales, la incursión de la tecnología y el intercambio comercial. Son varias las bondades que otorga esta herramienta a los diferentes agentes económicos, entre las más importantes se encuentran, la reducción de los costos de desplazamiento, mayor oferta de productos, precios más bajos a los del mercado, reducción de la desigualdad en el consumo, entre otras. De esta manera, queda en evidencia que es la propuesta informática en donde se encuentra la pieza clave para tratar al comercio electrónico como

una actividad económica única y es, precisamente la implementación de aquella herramienta la que se encarga de proveer varias ventajas que, al juzgar por la evolución del mercado y la transformación digital actual, son realmente apreciadas por sus consumidores. (Oropeza, 2022)

1.4.2 Marketplace

Un Marketplace puede definirse como un centro comercial virtual cuya propuesta de valor se concentra en la conexión de compradores y vendedores a través de una infraestructura tecnológica compartida. Bajo este escenario una multinacional, una pyme, un fabricante, emprendedor o distribuidor, deberán acogerse a las mismas reglas, además de gozar de la oportunidad de convivir, coexistir, competir, complementar o transformar sus negocios, y obtener grandes réditos por ello. La comunidad de compradores se ha ido acrecentando con el transcurso de los años y esto se debe en gran parte a las ventajas que supone la implementación de este nuevo canal digital, las mismas que serán descritas en los siguientes párrafos (Asociación mexicana de venta online, 2021).

Existen varios beneficios para el vendedor, algunos de los más importantes hacen referencia al catálogo de los productos, pues en su mayoría, de forma muy sencilla y bajo una modalidad gratuita, los vendedores podrán publicar sus productos y con ello ampliar el alcance de estos sin haber incurrido en alguna inversión inicial. De igual forma, otro aspecto a destacar, son las pasarelas de pago, ya que estos sistemas suelen proporcionar un ecosistema digital centralizado con sistemas de pagos y alianzas bancarias, que le permitan a los clientes la posibilidad de financiar sus operaciones. Vale la pena mencionar que en varios casos los proveedores afiliados a estas plataformas podrán cobrar el dinero generado por la comercialización de sus productos, con tan solo acercarse a un establecimiento físico o si las tuviesen, por medio de la configuración de billeteras electrónicas. A estas ventajas, se le suman también, el servicio de logística que usualmente integran, las políticas de devoluciones, la publicidad, la amplitud del alcance y la fidelidad (Asociación mexicana de venta online, 2021).

De igual forma, existen numerosos beneficios a favor del consumidor en el uso de este tipo de herramientas digitales. La comodidad, siempre será una de los más importantes, y es que estas plataformas otorgan la posibilidad de encontrar una amplia gama de

productos en un mismo lugar, establecer una comparación entre precios, o simplemente, realizar cualquier consultar en torno a estos, sin la necesidad de salir de casa. En adición a ello, estas plazas suelen ofrecer como valor agregado precios muy competitivos, incluso en algunos casos muy por debajo del mercado. De igual manera, a las ventajas ya mencionadas se les puede añadir el acceso a garantías, reclamos, opciones de financiamiento y ahorro de tiempo que están inmiscuidas dentro de la propuesta de esta clase de infraestructuras informáticas (Asociación mexicana de venta online, 2021).

1.4.3 Modelo de negocio

El modelo de negocio detalla las bases sobre las cuales las empresas crean, proporcionan y captan valor. El punto de partida de algún debate, reunión o taller en particular sobre innovación en modelos de negocios debería comprender una visión compartida de su concepto, pues la clave siempre será obtener una definición simple, relevante y fácilmente entendible que, de forma simultánea, no simplifique en exceso la complejidad en el manejo de una empresa. El modelo de negocio podría ser interpretado como una especie de anteproyecto para una estrategia que será aplicada en la estructura, proceso y sistema de alguna organización. Para esto, la mejor manera para poder describir un modelo de negocio, es segmentarlo en nueve módulos básicos que denotan la lógica que persigue una firma para poder obtener ingresos, los mismos que abrigan a su vez, las cuatro áreas esenciales en un negocio, siendo estas, clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder, Generación de modelos de negocios, 2019).

El primero de esos módulos lo compone la segmentación de mercado, la misma que hace referencia a los diferentes grupos de personas o entidades a los que prevé atender la empresa. La propuesta de valor, cuyo módulo describe el factor que permitirá que un cliente se decante por la oferta de una empresa en particular. El canal, el cual explica la manera en la que la firma logrará comiscarse con sus consumidores. La relación con los clientes, la cual enmarca el tipo de relación, personal o automatizada, que la empresa establecerá con cada segmento de mercado, es importante mencionar, que dicha tal selección tendrá injerencia directa en la experiencia global del comprador.

De la misma manera, el quinto módulo a destacar sería las fuentes de ingresos, el cual se refiere al flujo de caja que prevé generar la empresa para cada segmento de mercado.

Los recursos claves o en realidad, los activos que requiere la empresa para que el modelo propuesto funcione. Las actividades claves, que similar al apartado anterior, hace alusión a las acciones que requiriere emprender la firma para que el modelo sea funcional. Las asociaciones claves, que guardan relación con la red de proveedores y socios cuya contribución es esencial para la ejecución del proyecto. Y, por último, la estructura de costes, la cual describe los gastos asociados en los que deberá incurrir la empresa para la puesta en marcha de la idea.

En este apartado es importante mencionar que además de los nueve componentes mencionados, se ha evaluado la factibilidad de la idea de negocio propuesta en el presente estudio a través del análisis legal, técnico, comercial y financiero, para disminuir aún más el margen de incertidumbre derivado de la innovación en varias aristas relacionadas con el proyecto, ofrecer mayor peso en las conclusiones obtenidas y ofrecer un plan de implementación de la idea de negocio.

1.4.4 Modelo de negocio Canvas

Los nueve módulos que constituyen el modelo de negocio Canvas en el marco de la idea de propuesta, serán descritos a profundidad durante el desarrollo del presente proyecto. La información expuesta en cada uno de sus apartados responde a un minucioso análisis realizado con el propósito de encontrar la manera de crear, comunicar y entregar valor, mientras se prioriza, además, una gestión eficiente de recursos. A continuación, se muestra la Figura 1.2, la cual resume las principales aristas identificadas en cada uno de los componentes del modelo.

Modelo de Negocios

Diseñado por:
Cristhian Rodríguez y Ronald Parra

Proyecto:
Diseño de Plataforma para innovar el proceso comercial de la Bahía de Guayaquil.

Fecha: 12/6/2022
Versión: 1

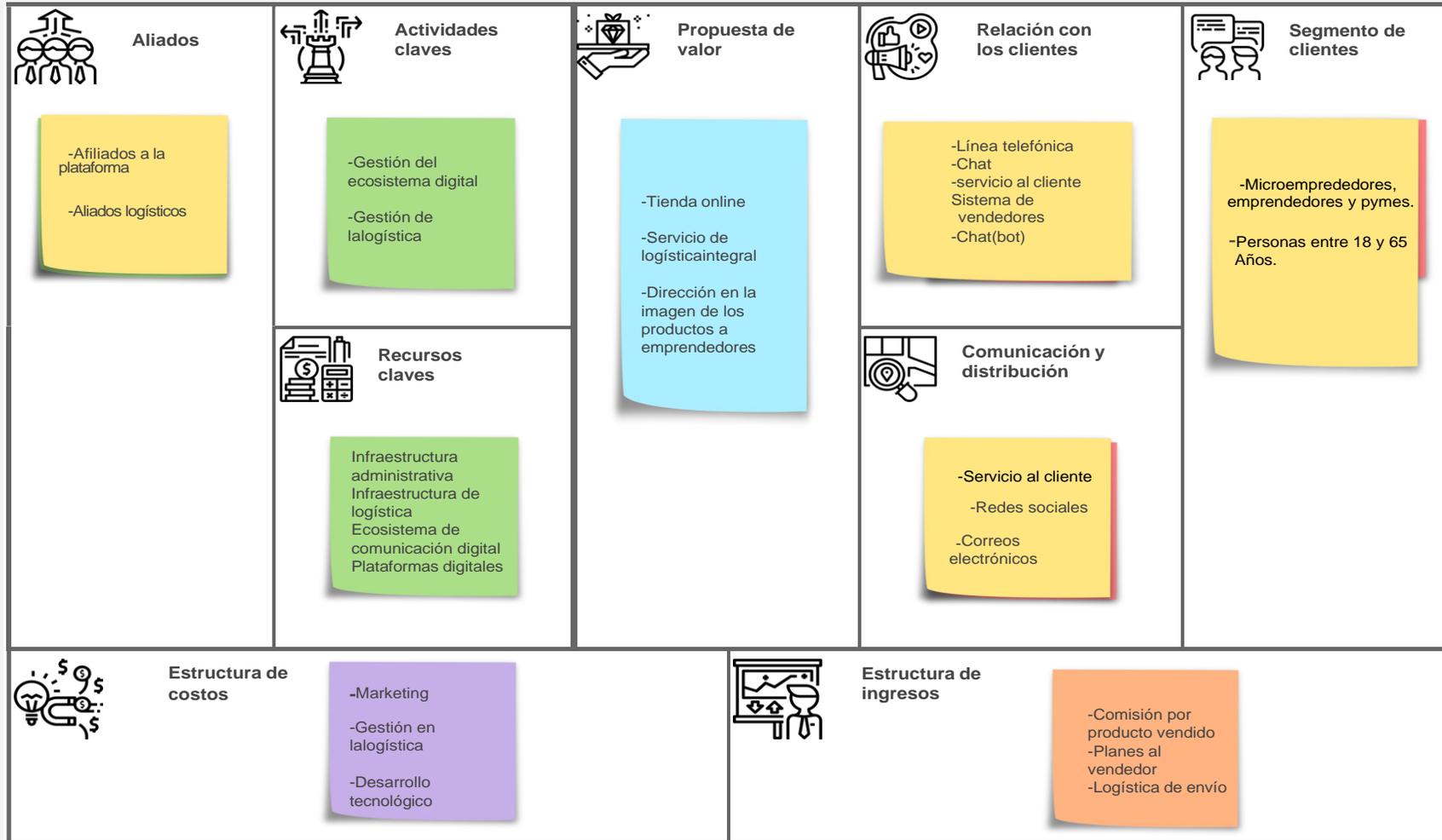


Figura 1.2 Modelo de negocio Canvas.

CAPITULO 2

2. Metodología

La metodología hace referencia a la ciencia que ilustra la manera en la que se debe direccionar un determinado proceso para que este se logre de forma eficaz y eficiente, de modo que permita alcanzar los resultados esperados y proporcionar la estrategia a emplear durante dicho proceso. Por su parte, la metodología de la investigación es aquella ciencia que le otorga al investigador una serie de principios, conceptos y leyes, que permiten encauzar de manera eficiente y congruente el estudio (Cortés & Iglesias, 2005). De esta manera, este apartado se centra en describir las etapas que se debieron gastar para la realización del proyecto propuesto.

En primer lugar, es importante reiterar que toda la información obtenida para la elaboración del presente estudio se obtuvo a partir de la búsqueda de información a través de fuentes primarias y consultas realizadas a expertos en el tema, es así, que para obtener el modelo del plan de negocio que iba a fungir de estructura para la investigación se consultó a diferentes libros hasta encontrar el propuesto por Vaughan Evans, el cual se consideró que se ajustaba de mejor manera a la idea de negocio planteada. Situación similar se llevó a cabo con el desarrollo de los nueve componentes que intervienen en el modelo Canvas, con la investigación de campo realizada y el análisis de factibilidad propuesto.

En cuanto a la investigación de mercado que se realizó, se efectuaron grupos focales y entrevistas para los dos usuarios claves que contempla la idea de negocio, es decir, a los consumidores y comerciantes de La Bahía de Guayaquil. Para esto, se desarrolló una guía con preguntas minuciosamente seleccionadas, que respondían de hecho, a las necesidades de investigación identificadas. En este sentido, la recolección de dicha información se obtuvo de manera presencial, visitando el sector en estudio y formulando de manera directa y personal las interrogantes planteadas o, haciendo uso de la plataforma especializada en reuniones en línea, Zoom.

Por otro lado, en esta sección se detallarán las diversas decisiones metodológicas que fueron aplicadas en las diferentes etapas de evaluación de la factibilidad del modelo de negocio. Tal como se mencionó con anterioridad, además de incluir los diversos componentes que constituyen el modelo de negocio Canvas, la presente investigación

incorpora, además, un análisis de factibilidad de la idea desde la perspectiva legal, técnica, comercial y financiera, la misma que se describirá en los siguientes párrafos.

2.1 Evaluación legal

Para el análisis de factibilidad legal, se procedió a revisar todos los requerimientos que dispone la superintendencia de compañías para la constitución legal de una nueva entidad, se indagó en los soportes técnicos que ofrece CORPECE (Corporación ecuatoriana de comercio electrónico), se consultaron los requerimientos que dispone la municipalidad de Guayaquil para este tipo de negocios y finalmente se elaboraron algunas preguntas acordes a este análisis que serán formuladas mediante encuestas a diversos actores claves con el fin de cubrir la necesidad de información planteada.

En adición a lo anterior, se consultó a expertos en el tema y se investigó además en artículos, libros y documentos publicados en internet, los aspectos legales que supone la violación de la seguridad personal, el manejo de transacciones, la gestión del dinero digital, el pago de impuestos, infracciones y legalidad de los contratos. Habiendo reconocido las posibles causas y consecuencias producto de la actividad económica en un entorno digital se procedió a diagramar la idea de negocio, evitar ciertas opciones o funcionalidades dentro de la plataforma que podrían acarrear ciertos compromisos de considerable riesgo y proponer bajo la perspectiva legal, el plan de implementación de la idea para una fase inicial del proyecto.

2.2 Evaluación técnica

Para el análisis técnico, se consultó a distintos expertos para la elaboración de la plataforma. Se procedió a deliberar entre distintas compañías y personas que laboran de forma independiente, especializadas en diseño de plataformas de comercio electrónico. En donde se estudiaron de forma pormenorizada, la funcionabilidad de la plataforma, su pragmatismo respecto a los requerimientos planteados y todos sus costos directos e indirectos.

De esta manera, se evaluó que desde un punto de vista técnico sea realmente posible la incorporación de las diferentes funcionalidades que se habían bosquejado para la plataforma. Concretamente, en esta sección se corroboró de forma especial, la posibilidad de la creación de diferentes perfiles, el seguimiento en tiempo real de los productos comercializados, la forma de pago propuesta para los proveedores, la política

de devolución establecida, la contingencia del software en caso un incremento de la demanda proyectada, y la eficacia del servicio de logística integrado.

2.3 Evaluación comercial

Para el análisis comercial, se buscó validar la propuesta de valor mediante evaluaciones de concepto y de producto tanto a consumidores como a comerciantes de La Bahía de Guayaquil. El levantamiento de dichos datos se llevó a cabo mediante las técnicas de grupo focal y entrevista, respectivamente. En el caso de los compradores, se desarrolló un grupo focal virtual, con la ayuda de la herramienta de videoconferencia Zoom. Este se hizo concretamente a un grupo de 8 consumidores claves, seleccionados por cumplir con determinadas características específicas deseadas. Se validó la información mediante la técnica de triangulación.

En el caso de los comerciantes, se realizaron entrevistas a personas que están ubicadas en el sector de La Bahía de Guayaquil con negocios legalmente establecidos, a los cuales se les consultó su opinión respecto a las necesidades de información planteadas, con el objetivo de validar la oferta de valor y en el caso de presentarse, realizar los ajustes necesarios al modelo de negocio. Vale la pena mencionar, que aquella entrevista se realizó a negocios que cumplían con la comercialización de las categorías de productos seleccionados para la primera fase del proyecto. Un dato no menor, es que esta evaluación comercial, permitió medir el grado de aceptación de la plataforma, conocer las funcionalidades que realmente consideraban necesaria los usuarios claves y servir como insumo para pronosticar una potencial demanda y con ello proyectar la salud financiera de la empresa.

2.4 Evaluación financiera

Para el análisis financiero, se desarrolló un análisis justificado en los indicadores obtenidos en las entrevistas, grupos focales e investigación general del mercado, los cuales se realizó por medio de la proyección de un flujo de caja de 1 año plazo, en donde se detallan todos los ingresos, costos, fuentes de financiamiento y demás aspectos que implican gran relevancia. Este apartado también requirió la consulta a expertos en temas de presupuestos y la revisión de literatura en torno a las herramientas esenciales de proyección financiera que una firma emergente debería evaluar previo a su incursión en el mercado.

Es así, que para la proyección financiera se abrió un proceso de cotización con diferentes empresas del sector privado del país, así como la comunicación de la idea de negocio con el máximo ente rector de la ciudad, con la finalidad de poder obtener resultados fidedignos y distintos escenarios en torno al crecimiento y penetración de la idea de negocio en el mercado. En un principio, se realizó un análisis pormenorizado de los costos asociados a la puesta en marcha del negocio, de igual forma, se procedió con la descripción de los mecánicos de ingresos de la empresa, se calculó el beneficio monetario obtenido por la actividad económica y se desarrolló un flujo de caja proyectado a un año. Para finalizar, se dedujeron las razones financieras más relevantes para el proyecto, la tasa de recuperación de la inversión y el tiempo promedio de dicha recuperación.

CAPITULO 3

3. Plan de negocio

Planear es una manera de prever los posibles escenarios que pueden llegar a ocurrir con relación a una determinada acción, al poner en práctica este proceso, el sujeto podrá vislumbrar el entorno al que se enfrentará y las decisiones que deberá tomar en función de alcanzar el cumplimiento de sus objetivos. Es ahí donde radica la importancia de su aplicación, ya que su correcta ejecución permitirá disminuir significativamente el margen de error y alertar a dicho sujeto de cualquier posible eventualidad.

Si tomamos en consideración aquella breve definición y la orientamos al mundo empresarial, obtendremos el denominado Plan de Negocios, el cual lejos de ser solo un documento descriptivo, constituye el plan de acción de una empresa, exponiendo la actividad económica a la que se dedicará y la manera en la que sus diferentes áreas operarán, ya sea de manera independiente o interrelacionada, para la consecución de los objetivos trazados por la organización. El plan de negocios de una empresa puede llegar a ser comparado con un tablero de ajedrez, en donde aquel tablero puede emular al mercado en el que la firma desea incursionar, las piezas blancas, a las distintas áreas de la empresa que, dicho sea de paso, tendrán como misión vencer a las piezas negras, comparadas con los competidores y demás actores que influyen en el desenvolvimiento de la firma, para ganar participación dentro del tablero y alcanzar la meta final, es decir, jaque mate. (Viniestra, 2007)

Para el desarrollo del plan de negocios de la presente investigación se ha tomado como referencia el modelo propuesto en el libro "Writing a Business Plan" por el catedrático Vaughan Evans. El giro del negocio proyectado, la competencia, el financiamiento y los riesgos inherentes al proyecto, son solo algunos de los componentes que forman parte del plan instaurado por el autor en mención, los cuales serán descritos con mayor detalle a lo largo del estudio.

3.1 El negocio

Hablar de un negocio en particular conlleva hablar del modelo que este sigue para llevar a cabo el ejercicio de su actividad económica, es así, que el modelo de negocio es la descripción de las bases sobre la que una empresa crea, proporciona y capta valor

(Osterwalder, Generación de modelos de negocios, 2019). La transformación digital, el aumento de la competencia y el enfoque orientado cada vez más hacia el cliente, constituyen algunos de los factores que han influenciado la evolución de este término con el transcurso de los años.

Trayendo nuevamente a colación lo expuesto en el primer capítulo acerca de la difícil situación financiera por la que atraviesan los comerciantes del sector de La Bahía de Guayaquil, la onda delincencial que experimenta la ciudad y la creciente aceptación que ha mostrado el mercado frente a la incursión de nuevas tecnologías en los procesos de compra tradicionales, se presenta como idea de negocio la adopción de una plataforma de comercio electrónico dentro de las actividades comerciales que realizan los trabajadores del mencionado sector emblemático de la ciudad, proponiendo de esta manera, un modelo de negocio denominado Peer to Peer, el cual se basa en la integración de la demanda y oferta, es decir, compradores y vendedores, a través de un canal digital regulado.

Es así que, en función del modelo de negocio seleccionado y la gratuidad, al menos temporal, que se ha contemplado para el uso de la plataforma en sus inicios, aparece como la principal manera en la que se prevé obtener ingresos el cobro de una pequeña comisión por cada venta que se lleve a cabo dentro de la misma, en concreto se espera manejar un tasa por producto vendido del 12%, la misma que podría fluctuar en torno al volumen de compra efectuado y que obedece a la intención de no generar conflictos con los comerciantes, a través por ejemplo del pago de algún valor por suscripción. En adición a ello, entre los demás mecanismos de ingresos resaltan, la comisión por costo de envío, la venta por inserción de formatos publicitarios en el portal y la futura afiliación a un grupo Premium de vendedores y compradores que les permitirá gozar de beneficios exclusivos.

El uso de la plataforma supone, sin lugar a duda, una innovación en el proceso de compra que se ha venido manejando desde la gestación del comercio en dicho sector. Por lo cual, se priorizará que la herramienta en mención sea lo más intuitiva posible, de modo que el usuario no presente mayores dificultades durante su utilización, aunque de hacerlo, la idea de negocio contempla además capacitaciones sobre el uso de esta, de las ventajas que subyacen en la utilización de la tecnología y un servicio de logística para

la entrega de los productos comercializados; vertientes que se analizarán en los párrafos posteriores.

De esta manera, el giro de negocio propuesto persigue la transformación del modelo de venta tradicional, de un modo en el que todos puedan crecer, es decir, buscar empoderar a los comerciantes para que estos realicen sus actividades mediante el poderío de los canales digitales, al mismo tiempo en el que se los provee de herramientas para mejorar su gestión y hacer crecer sus negocios; mientras que por otro lado, fortifica la relación con los clientes y le otorga a estos, la capacidad para acceder a promociones, ofertas y demás beneficios que les permitirá vivir una experiencia de compra única.

3.1.1 Entorno

El análisis del entorno constituye uno de los elementos principales para la consecución de la sostenibilidad en el tiempo de una organización, ya que permite comprender las complejidades de los diferentes escenarios que rodean a la empresa y con ello anticiparse a la detección de posibles amenazas u oportunidades que la posicionen en un lugar privilegiado por sobre la competencia. De hecho, ampliando el enfoque del concepto, en gran medida el éxito o supervivencia de la sociedad se debe a la capacidad que desarrolla la misma para anticipar los cambios del entorno que se podrían presentar en el futuro (Pedrós, 2017)

La revisión del entorno general se llevará a cabo a través de la metodología del análisis PESTEL, creada por los teóricos Liam Fahey y V.K. Narayanan, la cual propone la exploración de factores externos a la empresa, pero con gran incidencia dentro del desarrollo futuro de la misma, siendo estos de carácter político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Los principales hallazgos del análisis PESTEL se encuentran resumidos en la Tabla 3.1, la cual hace referencia a uno de los más grandes hitos del pensamiento estratégico militar: “Conocer a tu enemigo”, es decir, que no basta con asimilar que el territorio a conquistar es de clima frío y que el ejército a tu mando se encuentra aclimatado al calor; sino, en el descubrimiento de la forma en la que se buscará hacer frente a las condiciones adversas emergentes. (Cervantes, 2015)

El primer componente del análisis en estudio conlleva a revisar los factores políticos que causarán o en su defecto, podrían causar, algún tipo de incidencia en el progreso de la organización de cara al futuro. Este componente engloba, entre otras cosas, las políticas

gubernamentales de cada país, modificaciones en los tratados comerciales, posibles cambios en los partidos políticos y sus ideas acerca de la sociedad y la empresa (Arreaga, 2019). Es importante tener claro que conforme al país en donde se lleva a cabo el estudio, el tema político puede llegar a ser más o menos volátil y con ello tener una afección más o menos representativa. (Barroeta, 2020).

Explorando el ambiente político por el que atraviesa el país, encontramos una serie de aristas que serán analizadas debido a su potencial influencia en la idea de negocio propuesta. En el ámbito actual ecuatoriano las empresas se enfrentan a una gran variedad de riesgos que se contraponen con las políticas públicas del estado.

El reciente cambio de gobierno ha supuesto un entorno complejo e incierto, de hecho, actualmente parte de la sociedad se encuentra manifestando su desaprobación a una serie de medidas impuestas por el mandatario vigente, como intento de apalear la desaceleración económica que enfrenta el país a causa de la pandemia por Covid 19. Sin embargo, no todo parece ser desalentador, por el contrario, el gobierno en su búsqueda de contrarrestar los efectos económicos negativos por la pandemia, ha implementado una serie de medidas reactivas que favorecen considerablemente al emprendedor, incluso gracias al apoyo internacional, actualmente las medianas, pequeñas y microempresas del Ecuador pueden crear sus propias páginas webs, de manera gratuita para obtener rentabilidad a partir de las bondades del comercio electrónico (telecomunicaciones, 2019).

En adición a ello, el plan de gobierno vigente detalla un cúmulo de facilidades otorgadas para quienes decidan emprender y se espera que para el presente año se formalicen más de diez acuerdos comerciales gestionados con diferentes países del mundo y se efectuó la inclusión del combinado patrio en la denominada Alianza del Pacífico, integrada además por Chile, Colombia y Perú, países con los que Ecuador ya mantiene tratados comerciales (bloomberglínea, 2021).

Es evidente que el sector económico seguirá cargando durante algunos años el peso por la paralización del sistema productivo a causa de las estrictas medidas de confinamiento que fueron impuestas en su momento. Las mismas que, consecuentemente al declive de la producción y el empleo, registraron además una caída abrupta de los ingresos de las familias, situación que conlleva a la disminución del consumo e inversión.

Tabla 3.1 Análisis del entorno del proyecto

Factor		Detalle	Plazo			Impacto
			Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	
Político	Cambio de presidente	El plan de gobierno se adecua a los intereses de la firma.	x			Muy Positivo
	Inestabilidad política	Manifestaciones en contra de las medidas impuestas por el gobierno.	x			Negativo
	Elecciones políticas de alcaldes y gobernantes	La ideología del nuevo alcalde podría incidir en el desarrollo de la idea de negocio.		X		Indiferente
	Tratados comerciales	Intención de firmar 10 acuerdos comerciales durante el presente año.		X		Positivo
Económico	Fortalecimiento de la economía	Se espera tenga el cuarto crecimiento más alto de América latina		X		Positivo
	Reactivación económica	Derogación de confinamiento y facilidades para emprender		X		Positivo
	Constante aumento de precio del combustible	El incremento de precio de la gasolina incide directamente en la propuesta de logística de la empresa.	x			Muy Negativo
Social	Ola delincencial	El país presenta cifras récord de delincuencia que generan inseguridad y temor en la sociedad.	x			Positivo
Tecnológico	Adopción de nuevas tecnologías	Irrupción de la tecnología, digitalización y automatización en los negocios.	x			Muy Positivo
	Apertura para el comercio electrónico	Ayuda del gobierno para la creación de plataformas de comercio electrónico gratuitas.	x			Muy Positivo
Ecológico	Residuos	El sector en estudio presenta uno de los índices más altos de desperdicios en la ciudad, la idea de negocio podría aportar en la disminución de aquel rubro.			x	Positivo
	Huella de carbono	La concentración de personas que se espera mitigar aportará al declive de la huella de carbono del sector.		X		Positivo
Legal	Ley 67 de COMERCIO ELECTRONICO, FIRMAS Y MENSAJES DE DATOS	El proyecto se ajusta a los 62 artículos que convergen dentro de la ley 67, la cual regula el comercio electrónico en el país. Además, solo se comercializarán los productos permitidos por ley.	x			Muy Positivo
	Inexistencia de normativa convexa.	El gobierno ha identificado que hace falta elaborar una ley que regule las principales aristas que incluye el comercio electrónico en el Ecuador		X		Positivo

Por otro lado, las medidas de reactivación económica y la vuelta a la normalidad por parte del sector comercial han permitido vislumbrar un escenario más positivo para el país, así lo expresa el ministro de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, Julio José Prado “Después de haber atravesado en 2020 la peor caída histórica del PIB, ahora retomamos la senda del crecimiento”. De la misma manera lo expone el Banco Mundial al decretar que la economía del Ecuador tendrá, para el 2022, el cuarto crecimiento más alto de América Latina, con un 4,3%, en conformidad con las perspectivas de crecimiento del producto interno bruto de América Latina y el Caribe.

Una de las características de esta crisis es que ha acelerado procesos que se encontraban en marcha; la irrupción de nuevas tecnologías, la digitalización, la automatización, las nuevas formas de producción y trabajo, entre otros. Acción que ha llevado a las empresas a replantear su modelo organizacional en la búsqueda por adaptarse a un nuevo entorno.

3.1.2 Actividades claves

El estudio de las actividades claves comprende un elemento fundamental en la ejecución de un proyecto. La competitividad del mercado actual conlleva que, para ingresar al mercado no solo se necesite contar con el capital, por el contrario, se requiere la identificación de las principales actividades que permitirán a la empresa resaltar su propuesta de valor y con ello poder sobresalir por sobre la competencia (Antonio, 2021).

La idea de negocio propuesta contempla dos actividades principales, la primera de ellas corresponde a la gestión del ecosistema digital, la cual hace referencia al diseño de la plataforma de comercio electrónico e involucra la administración y control de los productos ofertados dentro de la misma. De la misma manera, se inmiscuye además las capacitaciones que se brindará para aquellos vendedores que acepten la adopción de la plataforma digital en su proceso comercial en donde no solo se explicará la guía de usuario sino la relevancia de la tecnología en los negocios y la inminente transformación digital, rubro que forma parte precisamente de la propuesta de valor de la firma.

Por otro lado, el servicio de logística constituye la segunda actividad clave del giro de negocio presentado. La idea propone brindar un servicio de logística integral que permita distribuir los productos comercializados a través de la plataforma digital, de modo que estos lleguen hasta el usuario final, obviando parte del esfuerzo que demanda el proceso

de compra tradicional de forma bilateral, es decir, tanto para el comprador como para el vendedor.

Se prevé que esta actividad fluctuó en función del crecimiento de la demanda, para una fase inicial se considera la subcontratación de empresas logísticas locales, mientras que, conforme crezca el volumen de envíos, se ha planteado la operación de bodegas de *Cross docking* o incluso, de contar con una demanda realmente considerable, del uso de bodegas *fulfillment*. El planteamiento de esta actividad se debe a la búsqueda por priorizar la satisfacción del consumidor y a la presentación de una alternativa de solución frente a la poca o nula capacidad de los comerciantes por incorporar el servicio de Delivery a sus negocios.

3.1.3 Plataforma

La plataforma de comercio electrónico representa en gran medida la cúspide de la presente investigación; Es el producto que resume la fundamentación teórica y exploratoria recopilada a través del trabajo de campo efectuado. Por esta razón, su concepción o diseño se basa en tres pilares fundamentales, la comunicación, la practicidad y la simpleza de su interfaz.

Es importante comenzar mencionando que la plataforma propuesta permitirá la creación de usuarios bajo el perfil de compradores, es así como estos podrán subir los productos que ofertan de manera tradicional en sus negocios y con ello poder obtener rentabilidad a través de su comercialización, siempre y cuando, por supuesto, estos vayan acorde a las políticas de la empresa en términos de precio y productos permitidos.

Para la creación de la plataforma se hará uso, en conjunto con otra serie de Plugin, del sistema de gestión de contenidos web y líder absoluto a nivel mundial WordPress. La plataforma contará con una pantalla principal en donde se exhibirán los productos más destacados en cuanto al volumen de venta que han generado. En adición a ello, en esta misma pantalla se exhibirán algunos botones que permitirán el direccionamiento, por ejemplo, hacia las políticas de la empresa, la categoría de productos ofertados, redes sociales, información de la empresa, búsqueda por producto de interés y, el ya mencionado, registro para perfil de vendedor. Además, se visualizará información importante como los métodos de pago permitidos, canales de contacto y la locación física de la empresa.

Uno de los botones más importantes con los que cuenta la pantalla de inicio es aquel que, a través de un cuadro de lista desplegable, pone a consideración del usuario todas las categorías de productos que se encuentran siendo ofertadas en ese momento dentro de la plataforma. Un dato no menor, es que en vista de la investigación de campo realizada y la fase inicial en la que se encuentra el proyecto, se mostrará por el momento únicamente los productos enmarcados en las categorías de salud, electrónica, deportes, belleza, artesanías y productos para el hogar.

Habiendo expresado lo anterior, surge la necesidad de explicar la manera en la que se llevará a cabo el proceso de compra dentro de la plataforma, para esto, resulta importante mencionar que se ha segmentado dicho proceso en tres simples pasos; el primero de ellos consiste en la selección de la categoría de preferencia del usuario, la cual, apuntando a la búsqueda de la simplicidad en la navegación y el proceso de compra digital, direccionará a este hacia una nueva pantalla en donde se mostrará en la parte superior una imagen que variará en conformidad con la categoría que se haya escogido, las mismas que se volverán a exhibir mediante botones pero de manera horizontal, permitiendo que sea posible para el usuario cambiar su selección de así requerirlo y con ello visualizar de manera rápida y sencilla el abanico de productos identificados con cada una de estas.

Por otro lado, tras haber realizado su elección en torno al producto, surge el segundo paso, el detalle de la compra, el mismo que viene acompañado de la aparición de una nueva pantalla en donde se mostrarán, entre otras cosas, las especificaciones del producto escogido, los comentarios en torno al mismo y la calificación del proveedor; página que le permitirá al usuario además, poder determinar el número de artículos a escoger, visualizarlos de manera independiente y realizar un acercamiento de sus imágenes para, de esta manera, poder corroborar su decisión.

Finalmente, el proceso culmina con la confirmación y calificación de la adquisición en donde, en una última ventana se consultará al usuario si está seguro de realizar la compra, para proceder así con la solicitud de algunos de sus datos personales, tales como nombre, apellido, dirección, o método de pago, los cuales, dicho sea de paso, se llenarán únicamente en el caso de ser la primera vez que se esté realizando la actividad comercial, esto con efecto de no demorar el proceso y llevar a cabo en la brevedad posible la facturación.

3.2 Mercado

Para un modelo de negocio, es de vital importancia describir de forma precisa el mercado meta que se plantea abordar, debido a que debemos identificar característica de consumo, nivel socioeconómico, intereses, entre otros. Para luego clasificar a los clientes por deseos, necesidades similares y expectativas. Con el fin de dividir a una cantidad considerable de clientes en subgrupos con características homogéneas y así de esta manera poder satisfacer sus necesidades de forma eficiente (Camilleri, 2018). Para el caso particular de La Bahía de Guayaquil, este sitio cuenta con una amplia cantidad de clientes, debido a la variedad de productos que oferta, en donde están incluidos individuos con distinto nivel de ingresos, razas, ciudades, cantones, provincias, necesidades de compra (al por mayor o compras regulares), entre otras. A continuación, se detallará una manera de segmentación eficaz, que sirva para diferenciar a esta cantidad masiva de clientes y así poder servirles de una manera oportuna.

3.2.1 Segmentación del mercado

La segmentación de mercado es una herramienta indispensable para ofrecer productos y servicios de calidad a consumidores claves. Se lo podría definir como el proceso de identificar porciones de un mercado, para una vez reconocido a la basta cantidad de clientes objetivo, proceder a dividirlos según características específicas que vayan acorde a la idea de negocio (Camilleri, 2018).

Para el caso específico de La Bahía de Guayaquil, realizar una segmentación de mercado es bastante complejo, debido a que es un lugar donde acuden personas con diversos niveles socioeconómicos, razas, géneros, locaciones, culturas y demás variables, en vista de su reconocimiento tanto en Guayaquil como en cantones aledaños. Sin embargo, un factor clave es que la mayoría de los consumidores relacionan a La Bahía como un lugar donde obtienen productos y servicios a precios relativamente económicos y a su vez con una gran variedad de opciones para elegir. Además, algunos microempresarios acuden a este sitio para comprar mercadería al por mayor.

Los principales beneficios que buscan los consumidores claves en este mercado son los siguientes:

- Variedad (Opción de elegir)
- Precios relativamente económicos

- Ofertas por compras al por mayor
- Oportunidad de obtener rebajas
- Encontrar réplicas de productos costosos

Por esta razón se podría delimitar al segmento de mercado de la siguiente manera: consumidores regulares o microempresarios de la ciudad de Guayaquil y cantones aledaños, que busquen productos con precios inferiores a la competencia o sustitutos cercanos y que a su vez prioricen encontrar gran variedad de opciones y marcas disponibles para elegir.

3.2.2 Tamaño del mercado

Para una correcta elaboración del plan de negocio, es necesario formular la cantidad de consumidores objetivo que estarán dispuestos a comprar en La Bahía de Guayaquil y a su vez, que tengan una inclinación particular hacia el uso de nuestra plataforma, fundamentado en el valor agregado que se le ofrece al consumidor. El análisis del tamaño de mercado tendrá sustento en las siguientes interrogantes: ¿Número de consumidores potenciales?, ¿Cuál es la frecuencia de compra de los consumidores?, ¿El mercado produce un volumen de ventas suficientemente alto? (Brumfield, 2007).

Respondiendo a las aseveraciones planteadas, se puede argumentar que La Bahía de Guayaquil cuenta con demandas estables durante la mayoría de los meses del año, pero crece en función de la estacionalidad del mercado (ejemplo: navidad, fin de año, entre otras). Por otro lado, si analizamos los detalles relacionados con las compras en línea (que es uno de los objetivos de este modelo de negocio), se puede comentar lo siguiente:

En el año 2017, la Universidad Espíritu Santo, en conjunto con la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico y once empresas más del sector privado, realizaron un estudio en el que lograron obtener una muestra de 1284 personas, residentes en la nación, pero geográficamente balanceadas. Entre sus principales hallazgos se encontró que, para ese entonces, el 35% de los ecuatorianos ya compraba productos o servicios por internet con regularidad, el 34% solo lo hacía algunas veces, mientras que el 31% lo hacía rara vez o nunca. De dicho estudio, se puede mencionar, además, que el perfil de los compradores venía dado por un 60%, personas con estudios universitarios, 40% con edades de 26 a 33 años y un 57% con nivel socioeconómico medio (UEES, 2017).

Sin embargo, en vista de la trágica coyuntura que atravesó el mundo por motivos de la pandemia del COVID-19, los ciudadanos se vieron obligados a desarrollar compras en línea con mayor frecuencia. De tal forma que el porcentaje de compras en línea, de al menos una vez al mes fue del 40 %, mientras que anteriormente era apenas del 19%, donde se vendieron los alimentos en mayores cantidades y el B2C fue el modelo de negocio que predominó en el mercado ecuatoriano (Zambrano, Castellanos, & Miranda, 2021).

Los cambios que el mercado vivió durante estos tiempos difíciles llegaron para quedarse. y es, hasta cierto punto, aquella repentina familiaridad con las nuevas tecnologías, lo que permite suponer que el proyecto cuente con considerables probabilidades de éxito y un mercado atractivo al cuál captar. En efecto, la digitalización se volvió parte de las actividades comerciales contemporáneas y una forma ineludible de valor agregado. Pese a que la referencia del tamaño de mercado expuesta puede estar sesgada producto de la evolución y acogida de las nuevas tecnologías con el paso de los años, no deja de ser una gran referencia, que será complementada con la información levantada en los apartados posteriores.

3.2.3 Crecimiento del mercado

A continuación, se detallará el potencial de crecimiento del mercado para nuestro modelo de negocio, fundamentado en la obra “El E-commerce en las empresas ecuatorianas. Un análisis de los informes de la cámara ecuatoriana de comercio electrónico en el marco de la pandemia COVID-19” (Zambrano, Castellanos, & Miranda, 2021). Como se mencionó en reiteradas ocasiones a lo largo de este documento, la nueva normalidad post confinamiento ha permitido que la tecnología suplante a las actividades presenciales, con el objetivo de evitar la propagación de enfermedades. Convirtiendo a las reuniones, clases y ventas virtuales, una práctica totalmente común para los consumidores en el país.

Al ser el objetivo de este documento, resaltar los beneficios que la plataforma de comercio electrónico traerá para los consumidores y comerciantes de La Bahía de Guayaquil se puede afirmar que la virtualidad también ha influido de forma positiva en las actividades comerciales de la ciudad y del mundo, permitiendo la interacción habitual de consumidores y vendedores en línea. No obstante, La Bahía de Guayaquil al ser un establecimiento con gran variedad de productos, no se puede especificar la prospección

de consumo de un artículo específico. Sin embargo, a continuación, se mostrará la Figura 3.3 que resalta las diferentes categorías de productos vendidos durante la parte más trágica de la pandemia.

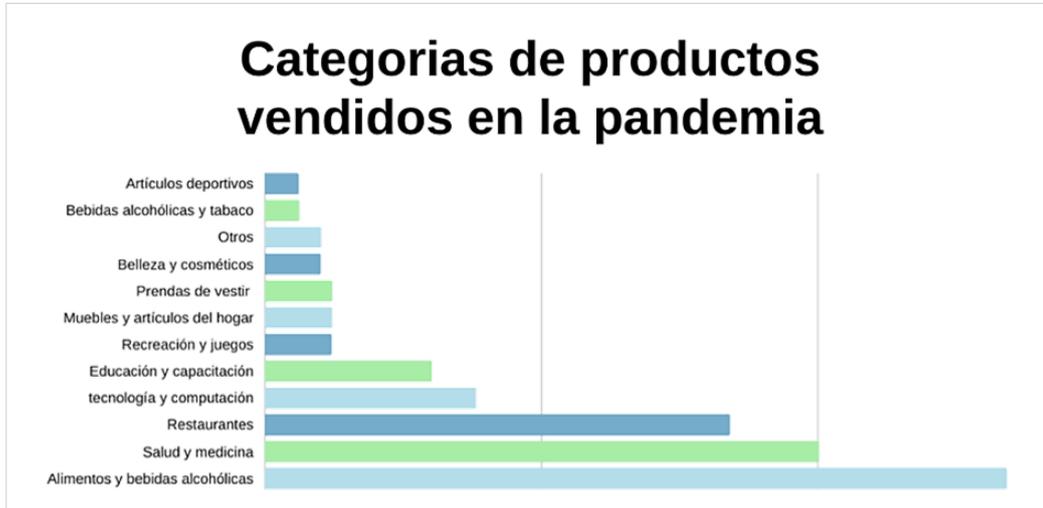


Figura 3.3 Categorías de productos vendidos en la pandemia.

Fuente Tomado de (Zambrano, Castellanos, & Miranda, 2021)

En adición a ello, respecto al papel de la plataforma en el modelo de negocio, en donde se buscará servir e interactuar tanto con consumidores como con vendedores. Se puede argumentar, tal como lo ilustra la Figura 3.4, que los modelos B2B y B2C son los que más predominan en el mercado de comercio electrónico del Ecuador.

Resultando una prueba trascendental para la adopción de este tipo de plataformas en una industria que ha crecido desafortunadamente en conjunto con un cambio de mentalidad cultural en torno a la desconfianza en realizar este tipo de actividades comerciales en línea. Prueba de aquello lo reafirma, la siguiente gráfica, cuyos datos fueron extraídos de un estudio exploratorio realizado por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico en la que se expone el crecimiento del comercio electrónico en nuestro país durante el último lustro.

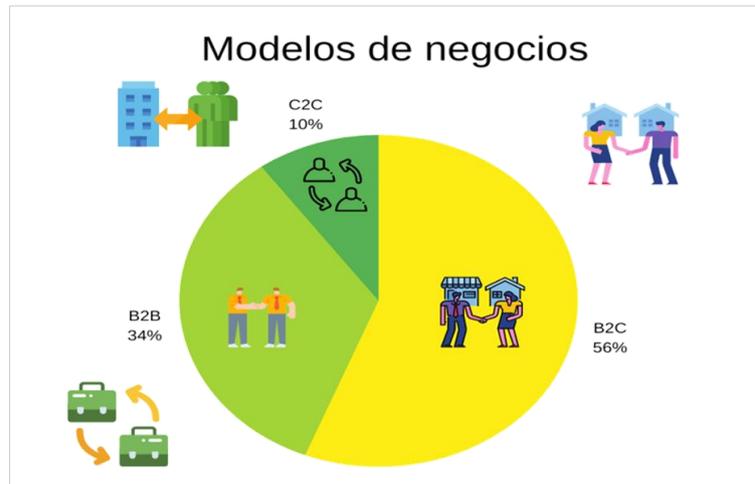


Figura 3.4 Modelo de negocios de empresas ecuatorianas durante la pandemia.

Fuente Tomado de (Zambrano, Castellanos, & Miranda, 2021)

La Figura 3.5 muestra el volumen en dólares que ha generado la actividad del comercio electrónico durante los últimos cinco años. Es evidente el franco asenso que esta industria ha experimentado, en especial desde el año 2020, el cual tiene una diferencia del 40% en relación con su inmediato predecesor y aunque se podría vislumbrar un decrecimiento en vista de la reanudación de las actividades cotidianas y una aparente normalización de la situación sanitaria, en realidad, de acuerdo con Leonardo Ottati, presidente de la CECE, se estima que el sector pueda cerrar el año en curso con 4.000 millones de dólares, ya que a su vez, expone además que cada mes 80.000 nuevos hogares se suman a la tendencia de comprar en línea.

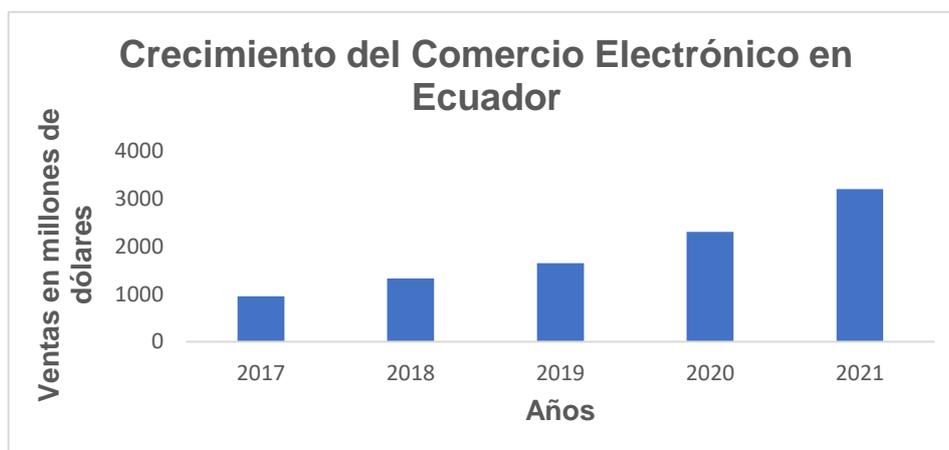


Figura 3.5 Crecimiento del comercio electrónico en Ecuador durante el último lustro.

Fuente Tomado de (Zambrano, Castellanos, & Miranda, 2021)

3.2.4 Demanda del mercado

Argumentar respecto de la demanda de mercado en este modelo de negocio, implica el análisis de dos aristas. El primero está relacionado con la demanda colectiva de La Bahía de Guayaquil en donde se argumentó de manera previa, que está ligada directamente con demandas estacionales, y que, en épocas regulares, la demanda se mantiene estable.

La segunda arista, es la demanda hacia la plataforma como tal, en donde al ser un medio por el cual se desarrollará la interacción entre consumidores y comerciantes, es parte de las dos tendencias de negocio más usadas dentro del mercado de comercio electrónico del Ecuador. A este factor, como lo expone la Figura 3.6, se le puede añadir el aumento de la frecuencia de compras en línea en el país producto del contexto en el que estamos inmersos los ciudadanos del Ecuador y el mundo.

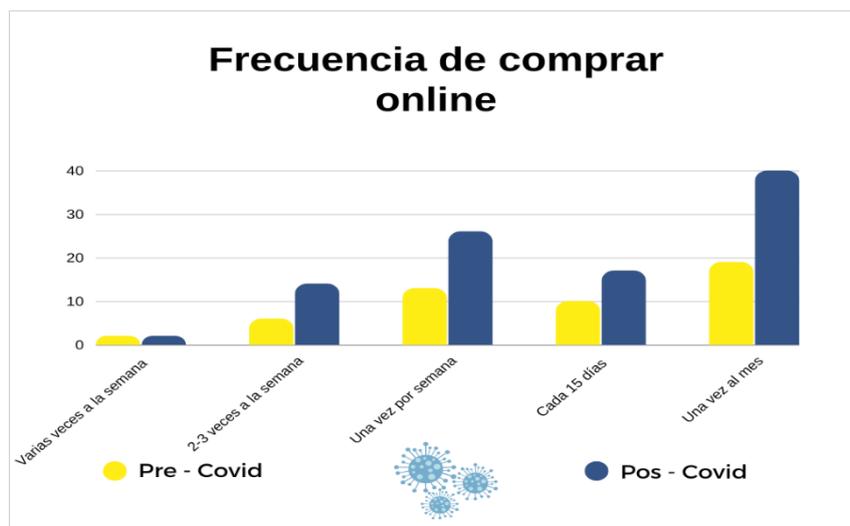


Figura 3.6 Análisis de la frecuencia de compra antes y después de la pandemia.

Fuente Tomado de (Zambrano, Castellanos, & Miranda, 2021)

Además, como se puede evidenciar por medio de la Figura 3.7, se puede argumentar que la mencionada demanda de mercado utilizó los siguientes canales para adquirir los diferentes productos y servicios que requerían, los canales más utilizados para comprar en línea son WhatsApp, redes sociales y páginas web.

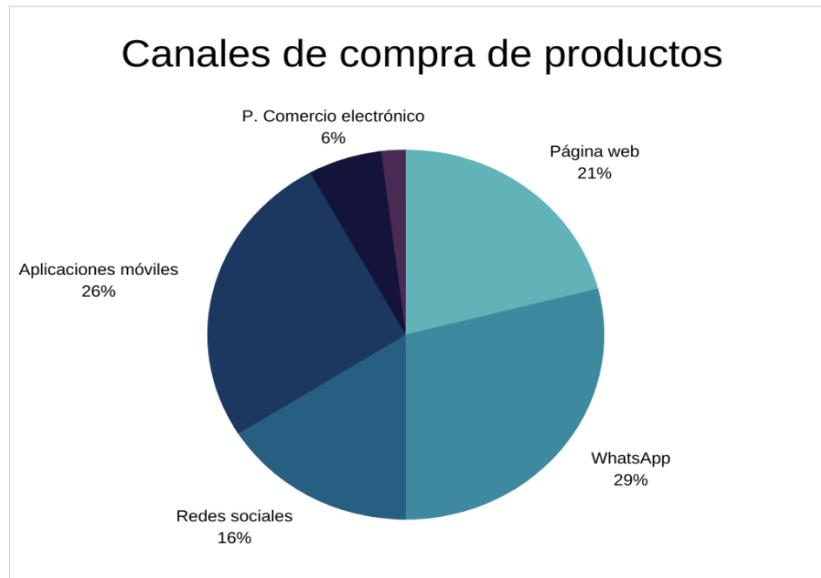


Figura 3.7 Canales de compra de productos durante la pandemia.

Fuente Tomado de (Zambrano, Castellanos, & Miranda, 2021)

3.2.1 Investigación de mercado

La herramienta utilizada para el levantamiento de información fue la de grupos focales virtuales y entrevistas presenciales. Los cuales fueron realizadas a un determinado grupo de consumidores y comerciantes de La Bahía de Guayaquil. Se realizaron dos tipos de cuestionarios focalizados en obtener información que satisfagan nuestro objetivo de medir la factibilidad del proyecto desde el punto de vista legal, técnico, comercial y financiero.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos del grupo focal virtual realizado a 8 consumidores claves que visitan de manera periódica La Bahía de Guayaquil, entre los cuales cuatro tenían edades de 18 a 25 años, dos tenían edades de 26 a 35 años y dos tenían edades de 36 a 45 años. Cuando se les consultó como definirían a La Bahía, 6 de los 8 totales respondieron que La Bahía es un lugar comercial y que representa un sector económico de la urbe porteña, para sorpresa del estudio tan sólo 2 personas lo catalogaron como un lugar inseguro por motivo de malas experiencias adquiridas en el sector y tan sólo una persona consideró a La Bahía como un lugar de variedad en productos y servicios.

Otro hallazgo encontrado al momento de preguntar a los consumidores los motivos por los cuales se ven impulsados a acudir a La Bahía de Guayaquil, 6 de los 8 totales

respondieron que, para cotizar productos y servicios, mientras que los dos restantes respondieron que para abastecerse de productos y comprar o reparar artículos respectivamente. Demostrando que La Bahía no es solamente un lugar de compra sino también un sitio de búsqueda de información. Además, se llega al consenso de que la pandemia ha repercutido en la forma habitual de realizar compras en el sector.

Según este estudio, 6 de cada 8 consumidores consideran que los principales aspectos negativos de acudir a La Bahía es la inseguridad y la aglomeración, y 2 de cada 8 consideran que son los malos vendedores y la desigualdad de calidades en los productos ofertados. Estos resultados son entendibles, en vista del temor al contagio del COVID 19 que existe en los ciudadanos.

Se consultó si los consumidores tenían experiencia comprando en línea, todos respondieron de forma afirmativa, enfatizando que los principales canales utilizados son: Redes sociales (4 consumidores), Amazon, Alibaba (2 consumidores), Uber eats y Mercado libre (1 consumidores), otros (1 consumidor). Sin embargo, a pesar de utilizarlos, 7 de cada 8 consumidores temen resultar víctima de algún tipo de estafa, mientras que 1 consumidor teme por discrepancias en los pedidos solicitados. Además, el estudio nos muestra que 3 de los 8 integrantes del grupo focal encuentra beneficioso comprar por internet debido al ahorro de tiempo, 2 de cada 8 lo consideran como una práctica que evita el contagio de enfermedades, 2 de cada 8 lo consideran como una práctica que aumenta la precisión de compra y 1 consumidor no encuentra beneficio alguno en utilizar esta herramienta de adquisición de mercancías.

Se preguntó a los consumidores, los principales productos que usualmente adquieren cuando acuden a La Bahía, obteniendo los siguientes resultados: Ropa y calzado (3 consumidores), electrodomésticos (2 consumidores), decoraciones (1 consumidor) y productos electrónicos (2 consumidores). Con el objetivo de cubrir nuestra necesidad de información cuestionamos respecto a cuáles productos no optarían por comprar mediante el uso internet, donde nos contestaron lo siguiente: Ropa, Joyería, maquillaje, electrodomésticos y productos costosos, todos con igual proporción. Estos resultados son comprensibles en vista que tienen una relación directa con el temor a las estafas que mencionaron los usuarios en preguntas previas.

Luego se desarrollaron preguntas vinculadas a nuestra plataforma, se cuestionó si les resultaría útil una aplicación que les permita negociar con los vendedores el precio de

los productos, a la que todos los encuestados reaccionaron con comentarios positivos. Además, se preguntó si consideran útil que nuestra plataforma brinde soporte comercial y una herramienta de geolocalización que les permita encontrar de forma precisa cualquier negocio de La Bahía de Guayaquil, obteniendo respuestas netamente positivas.

Finalmente, se desarrollaron cuestionamientos que respondían a necesidades de información financiera y de probabilidad de utilizar la plataforma. Los consumidores que formaron parte del grupo focal respondieron en escala del 1 al 5 lo siguiente: cuatro usuarios creen que la probabilidad de utilizar la plataforma es 5, dos usuarios creen que la probabilidad de utilizar la plataforma es 4, un usuario cree que la probabilidad de utilizar la plataforma es 3 y un usuario cree que la probabilidad de utilizar la plataforma es 1. Resultados relativamente positivos, pues demuestran el interés pragmático de hacer uso de esta herramienta de comercio electrónico.

Se cuestionó la forma de pago que utilizarían para adquirir los diversos productos y servicios, donde 3 de 8 respondieron en efectivo, 3 de 8 respondieron tarjeta de débito o crédito y los dos restantes respondieron transferencia y contra entrega respectivamente. Destinando 3 de cada 8 cantidades de más de 100 dólares, Destinando 3 de cada 8 cantidades inferiores a 100 dólares y 2 de cada 8 no tenían un rango fijo en mente. Los resultados vuelven a tener relación con el temor a las estafas y que los clientes compran en función de una exhaustiva investigación de precios, características y calidades en los productos.

La pregunta final guarda relación con la interrogante propuesta en el planteamiento del problema, donde se cuestionó si es necesario la creación de una plataforma que brinde los beneficios expuestos a lo largo del cuestionario, a la que 6 de los 8 encuestados respondieron de forma afirmativa, mientras que el resto no se sintieron seguros de presentar una aseveración afirmativa o negativa. Validando de esta manera el objetivo de este modelo de negocio en el grupo focal desarrollado a los consumidores.

Tabla 3.2 Hallazgos encontrados por grupo focal

	Cotizar productos y servicios	Abastecerse de productos	Arreglar productos
Los consumidores acuden a La Bahía por:	6	1	1
	Economía y Comercio	Lugar inseguro	Lugar con variedad
Los consumidores definen a La Bahía como:	6	1	1
	Inseguridad y aglomeración	Malos vendedores	Productos con desigualdad de calidades
Los consumidores consideran que La Bahía tiene los siguientes aspectos negativos:	6	1	1
	Efectivo	Tarjeta	Transferencia
Forma de pago que los consumidores utilizarían para comprar en La Bahía:	6	1	1

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas presenciales desarrolladas a 8 comerciantes legalmente constituidos en La Bahía de Guayaquil, entre los cuales 5 tienen una antigüedad en el sector de más de 20 años, 1 tiene una antigüedad de entre 10 y 20 años y 2 tienen menos de 10 años comercializando productos y servicios en este sector comercial de la ciudad.

Cuando se les cuestionó como definirían a La Bahía, 3 de los 8 totales lo describen como un sector de comercio, 2 de los 8 totales lo describen como una fuente de trabajo, 2 de los 8 totales lo describen como un lugar idóneo emprender y los restantes lo consideran como un lugar donde se venden prendas de vestir.

Se interrogó respecto a porqué los comerciantes decidieron localizarse específicamente en el sector de La Bahía, donde 3 de los 8 totales lo realizaron por la afluencia de clientes, 2 de los 8 totales lo hicieron por una necesidad de empleo y por el aprender del comercio del sector y 3 de los 8 totales se sitúan allí porque son negocios con legados familiares. Además, se les solicitó que brinden un puntaje (del 1 al 5) a la rentabilidad obtenida de sus negocios en los últimos tiempos, donde cinco de cada ocho dieron un puntaje de 3, dos de cada ocho dieron un puntaje de 2 y solamente un comerciante le dio a su rentabilidad un puntaje de 4.

Luego se les cuestionó si en algún momento habían utilizado alguna herramienta digital para realizar ventas a través de internet, donde se obtuvieron únicamente respuestas afirmativas. Los principales canales utilizados por los comerciantes son: redes sociales, Facebook Marketplace, OLX y Marketec. Asimismo, se les consultó respecto a cuál es su mayor temor al momento de vender por internet, a lo que 5 de los 8 totales respondieron que le temen a ser estafados y los restantes no tienen ningún tipo de temor. Estos resultados guardan relación con los hallazgos obtenidos de los consumidores pues sus respuestas convergen al mismo tema.

Adicionalmente, los consumidores esperan al vender por internet los siguientes beneficios: aumentar el reconocimiento de sus negocios (5 comerciantes), aumentar la rentabilidad del negocio (3 comerciantes). Resultados que van acorde a las propuestas de nuestra plataforma. Se les consultó cuales son los principales productos que comercializan, donde se obtuvo los siguientes resultados: Ropa femenina (2 comerciantes), películas (1 comerciante), zapatos deportivos (1 comerciante), valones (1 comerciante) y celulares (3 comerciantes). Además, nos mencionaron 7 de los 8 totales que no tendrían ningún inconveniente de ofertar todo su catálogo de productos en línea.

Posteriormente, se desarrollaron preguntas que guardan relación con la necesidad de información que demanda la plataforma, donde se cuestionó respecto al componente que permite negociar el precio de los diversos productos ofertados, en donde 5 de los 8 totales no lo consideran una herramienta útil, mientras que el resto si encuentra a este detalle un componente provechoso para su actividad comercial.

Estos resultados son razonables, debido a que los vendedores establecen en la mayoría de los casos precios fijos y consideran que de darse el caso debe ser la plataforma quien se encargue de negociar con los clientes. Además, se cuestionó si consideran útil que nuestra plataforma brinde soporte comercial y una herramienta de geolocalización que permita encontrar a sus negocios por cualquier cliente de la ciudad o cantones aledaños, obteniendo respuestas únicamente positivas.

Finalmente, se desarrollaron cuestionamientos que respondían a necesidades de información sobre la probabilidad de utilizar la plataforma. Los comerciantes que fueron parte del grupo focal respondieron en escala del 1 al 5 lo siguiente: cinco usuarios creen que la probabilidad de utilizar la plataforma es 4, el resto de los usuarios brindaron puntuaciones equitativas de 5, 3 y 2 respectivamente. Los resultados son positivos y

demuestran que los vendedores están dispuestos a adaptarse a los cambios del mercado. A esto se le añade que ellos mencionaron contar con el personal suficientemente capacitado para vender por internet.

La pregunta final guarda relación con la interrogante propuesta en el planteamiento del problema, donde se cuestionó si es necesario la creación de una plataforma que brinde los beneficios expuestos a lo largo del cuestionario, a la que 7 de los 8 encuestados respondieron de forma afirmativa. Validando de esta forma el objetivo de este modelo de negocio en las entrevistas desarrolladas a los comerciantes de La Bahía de Guayaquil.

Tabla 3.3 Hallazgos encontrados por entrevistas

	Es útil	No es útil	
Es útil que la plataforma permita negociar a los comerciantes y clientes	3	5	
	Si cuentan	No cuentan	Depende de la situación
Los comerciantes cuentan con el personal capacitado y necesario para vender por internet:	5	2	1
	Comercio	Fuente de empleo	Prendas de vestir
Los comerciantes definen a La Bahía como:	3	2	3

3.2.2 Riesgos y oportunidades del mercado

Toda inversión, idea de negocio, invento novedoso y demás, siempre cuentan con riesgos de adopción en el mercado. La plataforma de comercio electrónico para innovar las actividades comerciales en La Bahía de Guayaquil no es la excepción. Una idea que intentará innovar un centro de comercio que tiene años de funcionamiento con interacción netamente personalizada, siempre presentará un poco de temor en su adopción tanto para los comerciantes como para los clientes que realizan la actividad comercial, por aspectos relacionados con temor a estafas, hackers o incluso sustracción de datos financieros.

A esto se le añade que algunos consumidores y comerciantes, no cuentan con la educación necesaria para utilizar una aplicación de comercio electrónico de forma ágil y oportuna. Adicionalmente, otro factor que se presentaría como riesgo, es que los vendedores de La Bahía de Guayaquil no vean en la aplicación el valor agregado

necesario para aumentar sus ventas de forma significativa. Finalmente está el aspecto legal, en donde para este tipo de proyectos, se necesitará el aval del municipio de la ciudad y una cantidad considerable de agentes interesados en invertir en el proyecto.

En relación con las oportunidades que nos brinda el mercado, está el nuevo enfoque cultural de las personas en la era post confinamiento hacia la tecnología. En donde se eludieron paradigmas del pasado respecto al comercio y se adoptaron nuevas metodologías como el Delivery, cotizaciones virtuales y demás. Para realizar actividades comerciales que en el pasado eran soslayadas. A esto se le añade la significativa expansión de los comerciantes de La Bahía tanto en la locación habitual como en otros lugares de la ciudad, ampliando la oferta comercial y dificultando la capacidad de elección de un producto específico. Nuestro modelo de negocio se ajusta a las nuevas necesidades de los consumidores y además servirá como salvoconducto ante la aparición de una nueva crisis nacional o mundial, evitando de esta manera el cierre intempestivo de locales, por periodos indefinidos.

3.3 Competencia

Competir es un acto inherente en la forma de ser de los seres humanos, esta acción se da en distintas facetas y circunstancias de la vida de un individuo. El ámbito empresarial no soslaya este aspecto y permite que en el mercado se den competencias perfectas, imperfectas e incluso desleales. Sin embargo, en la mayoría de los casos, es el cliente quien resulta ser el mayor beneficiado de esta actividad, debido a la competencia de precio y valor agregado (Cárdenas, 2012). Específicamente para este plan de negocio, se han encontrado los siguientes competidores.

3.3.1 Competidores

A pesar de que esta iniciativa tiene una visión innovadora, novedosa y con objetivos firmes de beneficiar tanto a los ofertantes como a los consumidores de La Bahía de Guayaquil, existen empresas en línea que realizan actividades semejantes de comercio electrónico, que más allá de no tener injerencia en La Bahía ofertan productos similares, convirtiéndose en sustitutos cercanos del proyecto. Por esta razón, los principales competidores a los que se enfrenta nuestro plan de negocio son los siguientes:

YAESTA.COM: Es una plataforma de comercio electrónico que tiene como fin ofertar todo el catálogo de Amazon a la comunidad ecuatoriana. Esta compañía tiene un modelo

de logística eficiente pues al ser los intermediarios de Amazon y el consumidor final, realizan todo el proceso de compra, importación, declaración en la aduana y finalmente la entrega al cliente ecuatoriano (yaesta.com, 2022).

Frecuento: Es una plataforma de compras en línea que oferta gran variedad de productos para diversos consumidores. Como, por ejemplo, artículos para el hogar a precios económicos. Su sistema consiste en ofertar sus productos, ofrecer varias opciones de pago, compras asistidas y envío directo al cliente (frecuento.com, 2022).

CompraEcuador.com: Es una plataforma de comercio electrónico, que ofrece gran cantidad de mercaderías, pero hace un énfasis especial a los productos tecnológicos y utensilios para el hogar (celulares, computadoras, reloj, aparatos de sonido, televisores, entre otros). Dejando de lado a las prendas de vestir y derivados.

Media Price: Es una plataforma de comercio electrónico que pone a disposición de los usuarios productos electrónicos, nutritivos, para adultos y demás. Incluso cuenta con la opción de comercializar mercancía traída directamente de Estados Unidos. Sin embargo, no son afines a las prendas de vestir y derivados (mediaprice.com, 2022).

Facebook Marketplace: Es una conocida plataforma de comercio electrónico donde interactúan comerciantes y consumidores. Entre los principales beneficios para los ofertantes, está la posibilidad de ofertar todo su inventario a los diferentes tipos de clientes que ingresen a la aplicación y la capacidad que tiene para ampliar su reconocimiento como marca a través de sus anuncios publicitarios (Meta, 2022).

Redes sociales: Las redes sociales han jugado un papel importante en las actividades comerciales de los últimos tiempos, pues permiten interactuar a consumidores y ofertantes de forma regular. Además, de promocionar todo tipo de productos o promociones a través de publicaciones o historias temporales.

Mercado libre: Es una página de comercio electrónico conocida en distintos países latinoamericanos, que brinda la posibilidad de comprar y vender por internet de forma práctica, permitiendo la libre interacción entre vendedores y compradores (Sabater, 2021).

OLX: Es una plataforma líder en varios países del mundo, que permite la interacción de comerciantes y consumidores con la finalidad de intercambiar bienes y servicios como:

computadoras, celulares, artículos deportivos, vehículos, entre otros. Se encuentra disponible tanto en aplicaciones digitales como en páginas web (OLX, 2022).

Finalmente se puede argumentar que otro competidor y obstaculizador del plan de negocio para La Bahía de Guayaquil son vendedores informales que transitan en los alrededores del lugar. Debido a su influencia negativa en el proceso de formalización de la oferta comercial de esta reconocida área productiva de la urbe porteña. A continuación, se muestra la Figura 3.8 que resume los principales aspectos encontrados para cada competidor.



Figura 3.8 Análisis de competidores

3.3.2 Intensidad de la competencia

Se procederá a medir la intensidad de la competencia para la plataforma de comercio electrónico a implementarse en La Bahía de Guayaquil, a través de la evaluación de los siguientes aspectos: Barreras de entrada, presión de los sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los suministradores y grado de rivalidad entre competidores existentes. En adición a ello, se presentará la Figura 3.9, la cual sintetizará los principales hallazgos del análisis realizado a las mencionadas variables.

Las barreras de entrada implican la capacidad de una compañía para adentrarse en una determinada industria que está compuesto por diversos competidores, a continuación, detallarán las barreras de entrada que tiene la industria de comercio electrónico:

Diferenciación: De entre los distintos competidores mostrados previamente, se puede argumentar que “YAESTA.COM” es el competidor que tiene mayor grado de diferenciación respecto a los demás competidores debido a que ofrece productos de todo el catálogo de Amazon.

Requisitos de capital: En este componente se encuentran todas las plataformas descritas previamente (YAESTA.COM, Frecuento, CompraEcuador.com, Media Price, Facebook Marketplace), debido a que operan en línea y cuentan con el capital necesario para ofertar sus productos y servicios al público.

Políticas de gobierno: En este apartado se encuentran todas las plataformas legalmente constituidas (YAESTA.COM, Frecuento, CompraEcuador.com, Media Price), debido a que se rigen a la ley de compañía y tributan al estado ecuatoriano.

Presión de los sustitutos: Los sustitutos cercanos a las plataformas de comercio electrónico son las principales redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp, debido a que varios comerciantes utilizan este medio para ofertar sus productos a consumidores con características específicas. Estos canales son usados en gran medida por comerciantes informales.

Poder negociador de los compradores: Para el sector de La Bahía, los consumidores tienen un nivel medio de poder de negociación, debido a que es un establecimiento en el que por lo general la gente está acostumbrada a solicitar rebajas. Sin embargo, el comerciante siempre tiene la última palabra. En la plataforma el cliente contará con la misma capacidad para solicitar rebajas a los vendedores, manteniendo su capacidad de negociación.

Poder de negociación de los suministradores: Los ofertantes tienen un nivel medio de poder hacia los clientes, debido a la gran cantidad de competencia y productos similares dentro y fuera de La Bahía. Respecto al poder de negociación de los suministradores hacia la plataforma, se incrementará o disminuirá dependiendo de la influencia del municipio de Guayaquil como principal ente regulador de los comercios en

la ciudad, que determinará si la plataforma será un componente indispensable para comercializar productos en Guayaquil de manera habitual (Santandreu, 2009).

Finalmente se puede comentar que el grado de rivalidad entre competidores existentes es medio debido a los distintos puntos analizados de manera previa en donde “YAESTA.COM” es la empresa con mayor grado de diferenciación por la calidad y reconocimiento de los productos que oferta a su cliente, el resto de los competidores y nosotros nos encontramos en liderazgo en costos, ofreciendo productos de diversas variedades a precios relativamente económicos.

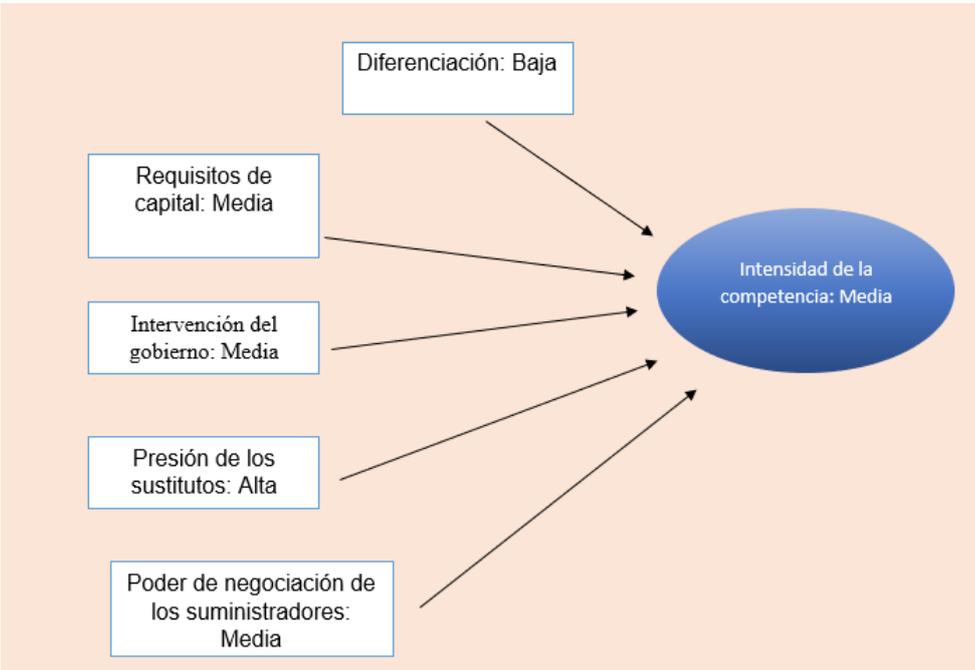


Figura 3.9 Intensidad de la competencia

3.3.3 Riesgos y oportunidades de la industria

Existen varios riesgos que afrontar en la industria del comercio electrónico en el país, el principal de ellos está ligado con la incapacidad de los comerciantes para adoptar una plataforma de comercio electrónico ya sea por deseo propio o por falta de conocimiento. Sin embargo, en el caso de que el gobierno municipal intervenga como ente regulador, provocará que este riesgo se disipe. El segundo riesgo está relacionado con los consumidores que no vean en nuestra plataforma una herramienta útil que facilite la toma de decisiones al momento de ejecutar una compra.

La expansión de los comerciantes de La Bahía a distintas zonas de la ciudad de Guayaquil ha provocado que la oferta comercial se amplíe y que a su vez se dificulte la

toma de decisiones ante la gran variedad de productos y precios. La plataforma de comercio electrónico servirá para discernir productos específicos entre la vasta cantidad de opciones y además servir como un mecanismo de geolocalización para encontrar a los mejores locales que se ajusten a las necesidades particulares de los consumidores meta.

3.4 Planeación estratégica

Es fundamental que cada organización, independientemente de su tamaño o estructura, cuente con directrices o políticas que faciliten mediante el análisis, tanto interno como externo, conocer cuáles son los objetivos por conquistar en el futuro, es así de donde surge la planeación estratégica. Tener claro el alcance, así como lo que se proyecta establecer o la razón de ser de un negocio, son algunos de aquellos elementos importantes que permitirán delimitar las estrategias necesarias para poder aspirar a la consecución de aquello que se espera. (Sierra, 2013)

La planeación estratégica constituye un proceso con gran relevancia para la elaboración del presente trabajo, su importancia radica en la posibilidad que entrega de orientar el rumbo que tomará el negocio a partir de la identificación del contexto interno y el entorno externo que figura dentro de la industria en la que se desea operar. De esta manera, habiendo resaltado el valor de este apartado y reconociendo las ventajas que subyacen dentro de la puesta en práctica de este proceso, tales como, la reducción de incertidumbre, incremento de la motivación y mejora en la toma de decisiones, se procede a describir en base a la idea de negocio propuesta, los cuatro componentes elementales del proceso en estudio, misión, visión, objetivos y valores (Romero A. J., 2022),

La misión empresarial es comúnmente descrita como aquel propósito, motivo o razón de ser de una organización. A menudo se califica como aquello que una compañía en la actualidad intenta hacer por sus clientes; una exposición de esta suele resultar útil para ponderar la industria en la que se encuentra inmerso el negocio y las necesidades que demandan los clientes que se pretenden servir (Arthur & Strickland, 2001)

Misión

Innovar el proceso de compra tradicional en La Bahía de Guayaquil mediante la adopción de una plataforma de comercio electrónico fácil, segura y eficiente.

La idea de negocio pretende proponer una misión simple, convincente y enfocada. Planteando la incursión de las nuevas tecnologías dentro del proceso comercial de La Bahía de Guayaquil, mientras en simultaneo, reafirma la comodidad de la herramienta y la sencillez de su transición.

Por otro lado, la visión de una empresa se define como el camino al que esta se dirige en el largo plazo, es de gran importancia puesto a que sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones que se tomaran en torno a las estrategias a emplear y al crecimiento de la firma (Fleitman, 2000)

Visión

Ofrecer la mejor experiencia de compra en productos digitales mediante el uso de nuestra plataforma.

Considerando que el mercado ecuatoriano continuará rompiendo las barreras de las limitaciones del comercio electrónico y el enfoque prioritario que representa el consumidor para la idea de negocio en estudio, se proyecta destinar los esfuerzos necesarios en brindar una experiencia de compra sobresaliente, que permita satisfacer las más altas expectativas y con ello, contribuir a la sostenibilidad en el tiempo de la organización.

Otro aspecto fundamental lo compone la definición de los valores de la empresa, estos representarán los pilares sobre los cuales se edificará las relaciones y el comportamiento de la organización. Básicamente estos determinan o rigen las normas de conducta a seguir para todos los niveles y encaminan a la firma en la dirección a la consecución de su visión, a través del constante cumplimiento de la misión. (Carrasco, 2007)

Uno de los primeros temas a considerar para cualquier empresa es el planteamiento de sus objetivos, una definición clara y precisa es trascendental para poder tener claro el panorama acerca de las metas trazadas por la compañía, e inclusive, para crecentar las posibilidades de supervivencia dentro de la industria a la que pertenece. En el marco del proyecto en estudio, se han trazado los objetivos que se enlistan a continuación.

Objetivos

- Comunicar de manera eficaz la propuesta de valor de la firma.
- Entablar alianzas estratégicas con fines económicos y sociales.

- Aumentar la cartera de clientes y participación de mercado, de manera proporcional a la capacidad logística.
- Optimizar los recursos con lo que cuenta la empresa, a través de prácticas de administración eficientes y eficaces.

Los objetivos descritos con anterioridad vislumbran claramente la posición que se desea obtener, mediante la gestión eficiente de recursos y la comunicación efectiva de la propuesta de valor que presenta el proyecto.

Valores

- Honestidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Mejora continua
- Excelencia

La idea de negocio contempla una estructura orientada hacia el cliente, al actuar en función de los valores descritos, se pretende inspirar lealtad por parte de los usuarios, obtener una posición de liderazgo, atraer y sostener una fuerza laboral calificada y comprometida, y potenciar los lazos entablados con nuestros aliados estratégicos.

3.4.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor es una declaración que exhibe aquellos beneficios apreciados por un conjunto de clientes en relación con la compra de un producto o servicio en lugar de otro. Desde un punto de vista más técnico, esta puede ser definida como la agrupación de los principales beneficios diferenciales y creíbles, que un servicio, marca o producto, ofertan al segmento de mercado al cual están dirigidos para satisfacer necesidades de una manera más valiosa y meritoria que la de sus competidores (Minondo, 2022).

Como se ha mencionado a lo largo del transcurso del estudio, la idea de negocio contempla una plataforma de comercio electrónico a favor de la actividad que realizan los negociantes del sector de La Bahía de Guayaquil, sin embargo, pese a que esta herramienta no es ajena a algunos de los locales que se pueden ubicar en tal pintoresca zona de la ciudad, esta dista considerablemente ya que busca concentrar en un mismo mercado digital regulado a compradores y vendedores de aquel sector, es decir, que

permitirá la afiliación de aquellos negocios que quizás por costes o incapacidad logística no han podido obtener provecho de las ventajas inherentes a las nuevas tecnologías.

En adición a ello, es fundamental hacer hincapié, que tal como lo exponen las políticas en torno a la venta de los productos, la comercialización partirá de la premisa de los precios más bajos del mercado como propuesta diferenciadora, esto con el objetivo de buscar rentabilidad en función al volumen generado, que combinado con una atención personalizada y una política seria de devoluciones construirán una herramienta sólida y confiable.

Pese a todo lo anterior, la incorporación del servicio de logística es uno de los principales diferenciadores de la idea de negocio, con ello se pretende facilitar el proceso de compra para los dos usuarios principales de la plataforma, es decir, se busca erradicar el esfuerzo, incomodidad e inseguridad que demandaría tanto para el comprador como para el vendedor, el hecho de fijar alguna locación en específico para poder llevar a cabo el intercambio comercial. De esta manera, se espera que el punto en mención permita romper algunas de las limitaciones o resistencia que puedan llegar a presentar los comerciantes frente a la adopción de la tecnología en su actividad.

3.4.2 Estrategia

Las estrategias hacen alusión a la manera mediante la cual se llegará a la consecución de los objetivos de largo plazo. (David, México). La idea de negocio contempla diferentes estrategias basadas en los distintos enfoques o aristas que recubren a un proyecto de esta magnitud. Una de las más representativas, es la búsqueda por emular lo más posible el proceso de compra tradicional dentro de la plataforma digital propuesta. Es un hecho, que para el diseño se ha tomado en consideración las múltiples opiniones que se han obtenido por parte de nuestros actores claves, las mismas que por supuesto, han sido minuciosamente consideradas, por lo que se espera, no solo crear una plaza de mercado digital, sino un lugar en línea que cumpla con muchas de las particularidades que engloba la actividad comercial de tal icónico sector de Guayaquil, haciendo de la compra de los artículos que se exhiban un proceso más familiar y cotidiano, mientras en simultaneo se provee de ciertas ventajas exclusivas en el uso de la herramienta como los descuentos, promociones, notificaciones e indicadores de gestión.

De la misma manera, otra estrategia que se ha propuesto para el presente proyecto es aprovechar los conceptos positivos y las ventajas que han sido concebidas por parte de la población ecuatoriana acerca de La Bahía de Guayaquil, más precisamente sobre los precios bajos que pueden encontrarse en aquel lugar, aspecto que, dicho sea de paso, encaja a la perfección con la filosofía que persigue la idea de negocio.

Tanto la investigación exploratoria realizada a diferentes fuentes de internet, como el trabajo de campo efectuado a consumidores y comerciantes de la zona, exponen a dicho sector como uno de los lugares de la ciudad con mayor variedad de productos y con los precios más competitivos del mercado, por lo que se espera asociar aquellas percepciones con la idea de negocio, de modo que se pueda crear y comunicar valor; así como ganar de forma rápida identificación de marca y disminuir los costos asociados a publicidad.

En adición a ello, el servicio de logística es también una de las principales estrategias ideadas para aspirar a la consecución del máximo objetivo que persigue el presente proyecto, lograr la satisfacción de ambos usuarios. Esta estrategia fue concebida para erradicar las molestias que le generaría a los comerciantes el hecho de gestionar la logística que demandaría una orden de compra en la plataforma, razón que, en función del trabajo de campo realizado, repercute en gran medida en la decisión de los comerciantes para no vender sus productos mediante internet, es así que, el servicio de logística detallado con anterioridad, se espera que, además de ser un importante aspecto diferenciador, sea una estrategia clave para poder cumplir con las metas propuestas por la firma.

3.4.3 Posición competitiva

Las estrategias competitivas pueden ser descritas como el conjunto de acciones ofensivas o defensivas que ejecuta una empresa para poder crear una posición defendible dentro de la industria a la que pertenece (Porter, 1980). La posición competitiva debe ir en conjunto con la estrategia que se ha propuesto seguir, es por ello, que se ha contemplado ofrecer un posicionamiento en función de los atributos que componen a la idea de negocio y a la competencia que coexiste en el mercado, resaltando aquellos aspectos diferenciadores que se espera comuniquen y creen valor en la mente de los consumidores y permitan, por consecuente, identificar la oferta de la empresa.

Para llevar a cabo aquel posicionamiento se ha previsto desarrollar una matriz de posición competitiva con la finalidad tanto de comparar el rendimiento de los competidores en el mercado, como para identificar sus fortalezas y debilidades. Por esta razón, se ha hecho uso del software especializado en exploración de mercados digitales, Semrush, el mismo que a través de su herramienta de medición de competencia denominada, el cuadrante de crecimiento ha permitido estimar el tráfico en los dominios de la competencia, en conjunto, de la proyección del crecimiento de su participación en el mercado.

La herramienta del cuadrante de crecimiento expone de forma gráfica, la manera en la que están posicionadas las empresas en cuanto a cuatro segmentos claramente identificados, jugadores de nicho, agentes de cambio, líderes y jugadores establecidos. El primero de ellos hace alusión a las páginas webs que contienen un menor volumen de tráfico en relación con sus contendores y que a su vez gozan de un ritmo de crecimiento bastante modesto o incluso nulo. Por su parte, los agentes de cambios hacen referencias a las empresas cuyo tráfico actual es bajo, pero poseen una razón de crecimiento más alta que el promedio del mercado. De igual forma, los líderes son aquellos que tienen un tráfico realmente importante y continúan creciendo de forma activa.

Mientras que, los jugadores establecidos, lo constituyen las empresas que tienen una posición sólida en el mercado, por consecuente gozan de una gran afluencia de personas en su plataforma, pero su crecimiento se encuentra por debajo del que maneja el mercado o incluso está en declive.

La figura 3.10 exhibe la distribución de los potenciales competidores que se han identificado para la idea de negocio propuesta en función del tráfico en sus portales digitales y la razón de crecimiento descrita con antelación. Es importante mencionar que, dentro de la comparación realizada, se omitió a Facebook Marketplace, puesto a que su inclusión podría haber conducido a considerar el número de usuarios que visitan la plataforma, más no el número que en realidad comercializa algún producto, lo cual podría provocar a su vez, un error en la conformación de los cuadrantes. De todas maneras, son varias las conclusiones que podrían obtenerse a partir de la implementación de esta herramienta.

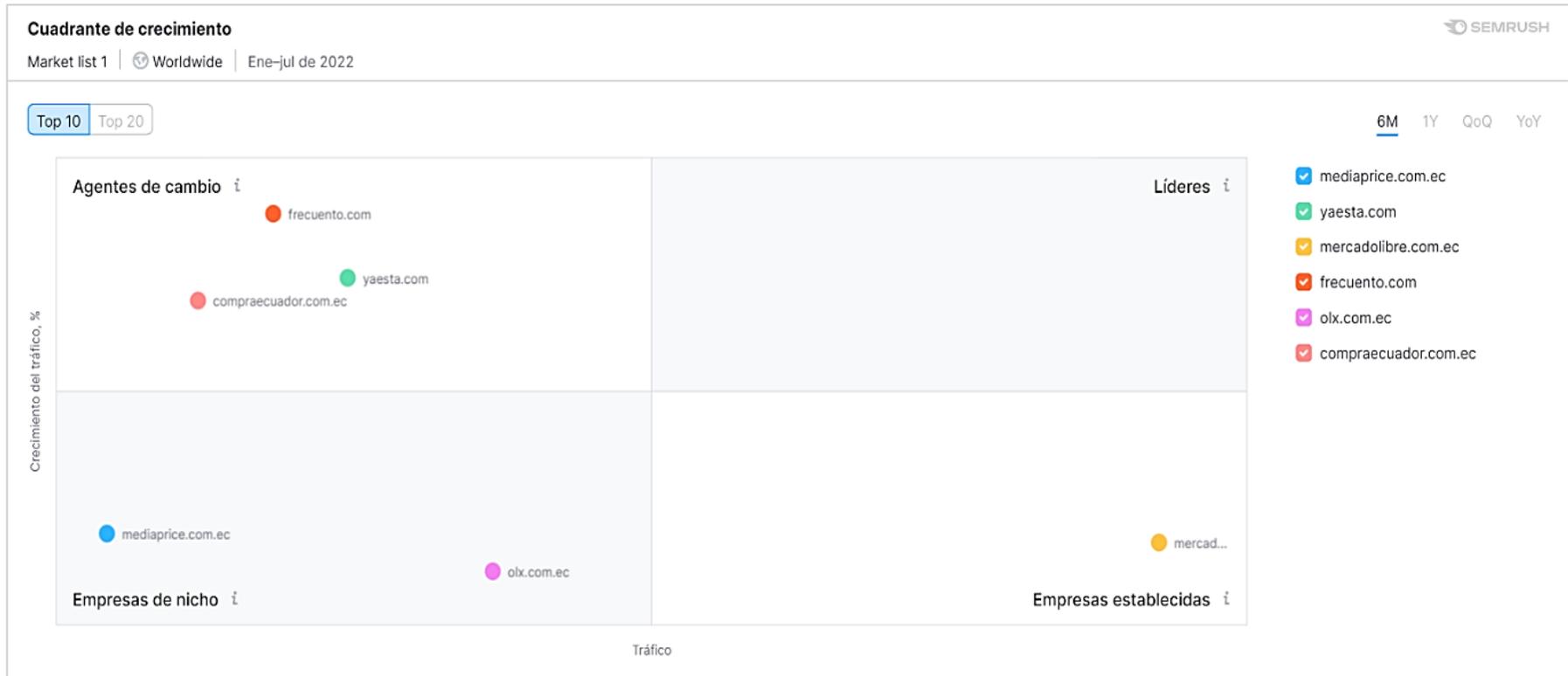


Figura 3.10 Cuadrante de crecimiento Semrush.

Fuente Tomado de (Semrush, 2022)

El cincuenta por ciento de la competencia se encuentra dentro del cuadrante de agentes de cambio, lo cual deja a entrever que, pese a que existan algunas con un evidente tráfico y posición superior, los consumidores están apreciando cada vez más el valor ofertado por otras opciones, lo que demuestra además la poca fidelización hacia una sola plataforma y la oportunidad que aquello supone para una empresa emergente. Por otro lado, se puede evidenciar también que existe solo una empresa que ha obtenido una ventaja realmente clara por sobre las demás y que como lo muestra la tabla a continuación, posee una gran parte de la participación del mercado ecuatoriano. De la misma forma, el decrecimiento en el tráfico que están experimentando varias firmas permite prever la importancia que recae en la publicidad y la innovación para la idea de negocio propuesta, pues dada la competitividad del mercado será vital la comunicación del valor agregado para poder sobresalir entre las demás empresas.

Tabla 3.4 Tráfico de la plataforma por empresa

Empresa	Tráfico	Visitantes únicos	Participación del mercado entre competidores	Razón de crecimiento hasta Agosto	Promedio de la duración de la visita
Mercado Libre	5.900.000	2.900.000	83,36%	-21,79%	06:23
OLX	654.500	466.000	9,21%	-39,15%	07:19
YaEstá	290.700	254.100	4,09%	+45,86%	02:17
Frecuento	160.500	72.900	2,26%	+73,03%	03:43
CompraEcuador	68.000	24.600	0,96%	+37,74%	00:31
MediaPrice	8.300	6.000	0,12%	-17,44%	02:49

La tabla 3.4 expone gran parte de la información que utiliza el software Semrush para diagramar la herramienta denominada el cuadrante de crecimiento. Como se mencionó esta exhibe un claro dominador del mercado, así como pone en manifiesto, además, las empresas que han y no experimentado un crecimiento en el tráfico de sus plataformas hasta agosto del año corriente. En adición a ello, se decidió incluir el promedio de duración de la visita puesto a que podría ser un indicador que contribuya al diseño de la plataforma ya que la peregrinación de los usuarios podría estar ligado a la mayor cantidad de oferta en la página, su estructura o a la amigabilidad de las interfaces en general. No es menos cierto, que estos datos vislumbran un panorama complicado para la idea de negocio ya que denotan la competitividad de la industria, pero se debe tener

en cuenta al evaluar la posición competitiva de la firma, los valores agregados que realmente distan entre los que propone las ya mencionadas empresas y además, la posibilidad de contar con un aliado estratégico como el que se mencionará a continuación que permita el desarrollo de un escenario optimista y con ello un probable crecimiento vertiginoso.

3.4.4 Recursos y asociaciones claves

Todos los modelos de negocios hacen gala de diferentes recursos y asociaciones claves, pues son estos, los que permitirán a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, instalarse en los respectivos mercados, entablar relaciones con segmentos de clientes y, en definitiva, percibir ingresos. (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010). La consideración acerca de la relevancia que asuma cada recurso o asociación con él cuenta la empresa vendrá determinada mediante el modelo de negocio que esta persiga, es decir, que cada modelo gozara de sus propios recursos o asociaciones claves. Es posible dividir a los recursos claves mediante cuatro categorías siendo estas físicas, intelectuales, humanas y económicas.

En lo que respecta a los activos físicos, la idea de negocio, en su fase inicial, contempla eludir en la medida de lo posible el uso esta categoría, pues estos por lo general requieren de un capital bastante elevado, es por esta razón que se ha previsto, por ejemplo, tercerizar el servicio de distribución. Sin embargo, en este apartado resaltan la implementación de una pequeña bodega central y el uso de algunos vehículos propios para efectuar las entregas, hasta que la empresa obtenga el reconocimiento esperado. De igual forma, en cuanto a los recursos intelectuales, aunque no se espera se lo realice para la primera fase del proyecto, se podría tramitar una patente local por el sistema de distribución y devolución propuesto, además aquí vale la pena mencionar el nivel de detalle de la plataforma, las políticas ideadas y el aprovechamiento de las asociaciones favorables que tiene La Bahía en la mente de los consumidores.

El capital humano como recurso de la empresa es, en efecto, una de las categorías más relevantes para el presente proyecto, la idea de negocio a través del desarrollo de su plataforma amerita de la inclusión de personas creativas y con un alto nivel de conocimiento en programación, así como de personas hábiles en publicidad, mercadotecnia y administración. Mientras que, en cuanto a los recursos económicos, la empresa deberá contar con un fondo de caja o una posible línea de crédito, descrita en

la sección de proyección financiera, para poder asumir la iliquidez potencial que tengan que enfrentar los proveedores de La Bahía por compras realizadas mediante tarjetas de crédito.

Por otro lado, las asociaciones claves son cada vez más relevantes para muchos modelos de negocios, las empresas suelen formar alianzas con el propósito de optimizar sus modelos, reducir riesgos, obtener economías de escala o adquirir recursos. Para el proyecto en estudio, la conformación de estas sociedades apunta principalmente a la optimización de recursos y a la disminución del riesgo e incertidumbre. Dos de los principales aliados con los que se espera la idea de negocio pueda contar para su puesta en marcha son, en primer lugar, los usuarios afiliados a la plataforma para efectuar el servicio de entregas, más una empresa de servicio de logística, que cuente con la capacidad de asumir y distribuir de forma eficaz los productos comercializados, y segundo, la intervención del municipio de Guayaquil, de quien se espera obtener al ser un proyecto de carácter social, que puede contribuir al progreso de la ciudadanía en general, escudo fiscal y sostén financiero para poder gestionar los costos asociados a la publicidad y expansión.

3.4.5 Riesgos y oportunidades de la estrategia

Es un hecho que los riesgos siempre se encuentran implícitos en cada decisión que se vaya a tomar, es así como la estrategia que se ha planteado seguir y que se ha desarrollado a lo largo de este capítulo, lleva consigo algunos de ellos, los mismos que van desde las asociaciones mentales que poseen las personas en torno al sector en el que se basa el proyecto, a la correcta administración de los recursos mencionados. Profundizando en ellos, un posible conflicto que puede surgir en torno a la estrategia propuesta es que, en el intento por posicionar la imagen de la empresa en conformidad con los aspectos positivos de La Bahía de Guayaquil, como la variedad en la oferta o los precios bajos, se impongan además los aspectos negativos que algunas personas han asociado con el mencionado lugar durante el transcurso de los años, como la inseguridad o la mala calidad en sus productos, afectando la demanda prevista y con ello los intereses de la empresa.

De la misma manera, se pueden presentar ciertos inconvenientes asociados al no cumplimiento de las expectativas de los consumidores entorno al diseño de la plataforma, es decir, que pese a los esfuerzos que se destinen la página no logre asemejarse o crear

aquella identificación que se espera con el proceso de compra tradicional del sector. O, por el contrario, que los Plugins y demás funcionalidades pensadas para la plataforma en la búsqueda de emular el proceso de compra presencial, disminuya la amigabilidad del sistema, teniendo como resultado una considerable complicación en su uso y por ende provocando el rechazo para con su adopción.

En la otra mano, son varias las oportunidades que se desprenden a partir de la estrategia seleccionada, una de las más significativas la constituye la inclusión del modelo de logística propuesto para la ciudad de Guayaquil, el cual después de una profunda evaluación de alternativas, se presenta como la mejor opción debido a su familiaridad en el mercado, la confiabilidad que otorga y la capacidad para causar una identificación por sobre nuestros principales competidores. En adición a ello, otra gran oportunidad que subyace dentro de la implementación de la estrategia está ligada a las asociaciones claves, puesto a que, si se lograra contar con la intervención del municipio de la ciudad, y las ventajas que aquello supone, se lograría un crecimiento mucho más rápido que el proyectado producto del músculo financiero detrás y la capacidad para poder invertir mucho más en varios rubros, entre ellos, la tan necesaria publicidad.

3.5 Recursos

El presente capítulo se centra en la descripción de los activos que más relevancia tienen dentro de la empresa para que el modelo de negocio propuesto llegue a ser funcional. Como fue mencionado en los párrafos anteriores, los recursos claves dependerán del modelo que cada firma persiga. A continuación, se hará referencia a algunos de los activos más importantes con los que deberá contar la empresa para poder materializar los mencionados, canales de distribución, de comunicación, propuesta de valor, relación con los clientes y el flujo de ingresos proyectado.

En vista de que la propuesta de la idea de negocio engloba de manera muy resumida el diseño de un Marketplace con la inclusión de diferentes formas de pago y un servicio de logística integrado, son varios los recursos a considerar para su puesta en ejecución. De esta manera, uno de los más importantes es la inversión en la plataforma, la misma que deberá garantizar la seguridad de la información personal que se maneje tanto del lado de los consumidores como de los comerciantes. Lo cual genera a su vez, la necesidad por contratar el servicio de una empresa de soluciones de sistemas o de desarrolladores independientes altamente calificados.

De igual forma, el servicio de logística propuesto supone la inversión en publicidad para atraer personas dispuestas a formar parte del personal de entrega de la firma, así como de un mecanismo de validación de identidad confiable. Finalmente, la inclusión de las diferentes formas de pago dentro de la plataforma obliga a contar con un fondo de caja para poder solventar la iliquidez que podrían afrontar los comerciantes afiliados a la plataforma a causa de las compras efectuadas mediante tarjetas de crédito. En las siguientes secciones se brindará más detalle acerca de la administración de los recursos mencionados y se propondrá una posible estructura organizacional.

3.5.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es una parte esencial para las empresas, puesto a que delimita los elementos y la manera en la que estos se van a organizar, además, cumple con la función principal de establecer jerarquía, cadena de mando, autoridad, departamentalizaciones, entre otras. De esta manera, las firmas deberán desarrollar una estructura organizacional en función de los procesos, actividades y deberes que suponen llevar a cabo (Brume, 2019). En ese sentido, en vista de que el proyecto considera una empresa emergente, se ha propuesto la Figura 3.11, la cual presenta mediante un organigrama, los cargos que se consideran realmente esenciales para la puesta en marcha del proyecto.

Figura 3.11 Estructura organizacional de la empresa

El proyecto prevé la incursión de 16 colaboradores entre directivos y personal de asistencia para poder sostener el ejercicio de su actividad económica durante la fase inicial. Además de 15 colaboradores adicionales para cubrir el servicio de logística integrada a la idea de negocio.

Entre las funciones de los principales responsables tenemos:

Director de Proyecto de TI:

- Diseñar estrategias generales de la empresa para posicionarse en el mercado, manteniendo la misión, visión y valores.
- Coordinar y supervisar la negociación y gestión de convenios comerciales.
- Proponer y supervisar políticas que fortalezcan la identidad empresarial.
- Tomar decisiones que permitan el crecimiento corporativo.

Vicepresidente de Proyecto:

- Realizar actividades presidenciales en caso de ausencia
- Liderar y orientar el trabajo de los líderes ejecutivos
- Formular e implementar planes estratégicos de crecimiento empresarial.
- Reportar a la Presidencia los avances y dificultades, dentro y fuera de la organización.

Coordinador Financiero:

- Garantizar la liquidez de la empresa.
- Analizar posibles inversionistas.
- Gestionar proyectos para la expansión a nuevos mercados.
- Establecer alianzas con instituciones financieras

Arquitecto de Datos:

- Identificar nuevas oportunidades de mejora para el ecosistema digital.
- Coordinar planes de acción en las distintas áreas.
- Administrar y actualizar la plataforma.

Coordinador de logística:

- Coordinar el transporte y distribución de los productos
- Optimizar los costos asociados a la distribución.

- Controlar y gestionar el stock de productos.
- Gestionar la documentación y permisos pertinentes.

Es importante mencionar, que la conformación del grupo de trabajo propuesto necesitó de un profundo análisis, en el que se tomaron en consideración las principales necesidades que la empresa debería cubrir durante la puesta en marcha de la idea de negocio. Se realizó la consulta a diversas fuentes e incluso a la estructura organizacional de la competencia para aterrizar los puestos claves y los departamentos que se requerían. De la misma manera, se evaluó la demanda potencial que se espera tener durante los primeros meses de la ejecución y se priorizó el hecho de no inflar aún más el presupuesto proyectado, de modo que de imperar algún servicio que no contempla el organigrama actual se evalué la subcontratación de este.

3.5.2 Marketing mix

El marketing mix, es la manera en la que se integran el producto, el precio, la plaza y promoción de modo que se logren satisfacer las necesidades del mercado objetivo, o, en otras palabras, a donde se destinan todos los esfuerzos de marketing para poder posicionar el producto y lograr así la posición competitiva esperada dentro de la industria (Feijo, Guerrero, & Garcia, 2018). En este apartado se ofrecerá mayor detalle acerca de las variables mencionadas y la manera en la que estas interactúan en torno al modelo de negocio propuesto.

El producto lo constituye la oferta de la plataforma de comercio electrónico que se ha previsto diseñar. La misma que cumplirá con la función de crear el entorno digital, para permitir que el proceso de compra del sector de La Bahía de Guayaquil se logre haciendo uso del internet. La aplicación del producto trae consigo, además, un modelo de logística integrado que supondría varias ventajas, algunas de las más relevantes son, el alcance de la oferta de los proveedores que funcionen en la plataforma, la comodidad de recibir los artículos deseados hasta la comodidad de sus hogares por parte de los consumidores y la seguridad inherente al hecho de no salir de sus domicilios en vista de la situación delincuencial y sanitaria del país.

El precio es uno de los más grandes desafíos que enfrenta el proyecto. Pese a que el modelo de negocio no contempla un valor por suscripción a la plataforma, si persigue, al reconocer la sensibilidad de la variable, la política de incluir productos con precios bajos,

siendo esto uno de los motivos que se tomó en consideración al fijar el porcentaje de comisión por transacción a cobrar, el cual es de 12% de base, pero podría fluctuar en función del valor total de facturación. La idea en estudio proyecta emular el proceso de compra tradicional y con ello, se espera también, que tanto los conceptos acerca de la variedad de productos, como el de la comodidad de precios que tienen instauradas las personas que acuden al sector de La Bahía se mantengan cuando realicen sus compras haciendo uso del internet.

En cuanto a lo que respecta a la plaza o distribución del producto es evidente que, en la fase inicial del proyecto, se prevé que solo se cuente con una plataforma de comercio electrónico en línea, por lo que se necesitará hacer uso de la compra y activación de un dominio territorial ecuatoriano, lo cual, en realidad, no presenta mayores dificultades pues se debe completar el formulario de registro online y tener presentes los requisitos para la adquisición de la licencia, el costo anual a pagar y ciertas restricciones, como el uso de determinados caracteres. En adición a ello, en una próxima fase en la que se inmiscuya la migración a aplicaciones móviles, este será también un punto que no demande tanto debate pues esta solo pasará a ser colocado en los mercados de aplicaciones correspondientes.

Finalmente, la promoción engloba consigo a la publicidad, las relaciones públicas, la promoción en ventas, el marketing directo y la venta personal, aunque esta última no es aplicable al modelo de negocio propuesto. Si bien es cierto, esta variable en específico puede variar en torno a las posibles alianzas estratégicas y escenarios planteados, se esperaría que la promoción de la empresa se lleve a cabo a través de medios convencionales y no convencionales de publicidad, canales digitales y por medio de paneles publicitarios situados en diferentes partes de la ciudad.

3.6 Financiamiento y proyección económica

Las finanzas hacen alusión al conjunto de actividades que persiguen, en condiciones de riesgo, el manejo eficiente del dinero a lo largo del tiempo. (Briceño, 2009). La manera en la que se va a financiar un proyecto constituye uno de los más grandes desafíos a los que se debe enfrentar cualquier empresa emergente, por supuesto, para el proyecto en estudio representa una de las principales aristas a tomar en consideración, por lo que, el presente apartado pretende exponer a detalle los costos e ingresos asociados con la elaboración de la primera fase del proyecto, así como el flujo de caja proyectado y un

cumulo de herramientas de análisis financiero que serán usadas posteriormente como fundamento para evaluar la viabilidad económica de la idea de negocio.

La relevancia de este punto radica en el reconocimiento de que el ejercicio de una proyección financiera acertada trae consigo algunas ventajas entre las que resaltan la mejora en la gestión del riesgo, la disminución del margen de error, mayor posibilidad de acceso a créditos financieros, identificación del punto de equilibrio y la distribución óptima de la cartera de productos.

Habiendo realizado el trabajo de campo y, tras probar que la idea de negocio es factible en términos comerciales, es decir, que existe claramente una necesidad identificada y por ende un grupo de consumidores que harían uso la plataforma propuesta, resta poner a prueba la factibilidad financiera del proyecto, para lo cual, se ha comenzado listando los costos que demanda la ejecución de la idea en su fase inicial, a continuación, se muestra la Tabla 3.5, que resume el valor de los puntos considerados para la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 3.5 Desglose de los principales costos del proyecto.

Requerimiento	Costo	Porcentaje
Ecosistema digital	\$ 47.500,00	47,50%
Gastos por publicidad de la plataforma	\$ 8.500,00	8,50%
Gastos por publicidad del servicio de entrega	\$ 4.500,00	4,50%
Gastos por Packaging	\$ 1.100,00	1,10%
Gasto de nómina	\$ 22.000,00	22,00%
Gasto por tercerización del servicio de entrega	\$ 8.500,00	8,50%
Gasto por implementación del modelo de entrega	\$ 1.100,00	1,10%
Fondo de caja	\$ 6.800,00	6,80%
TOTAL DE GASTOS PROYECTADOS	\$ 100.000,00	100,00%

Como se mencionó con anterioridad, la tabla hace referencia a los principales costos que convergen en la materialización del proyecto en su primera fase, es importante mencionar que, para el cálculo de ellos, se ha llevado a cabo un proceso de cotización con diferentes empresas, tomando como valor referencial al mejor postor en términos de precios, prestigio en el mercado ecuatoriano y calidad del bien o servicio prestado.

De igual forma, previo al cálculo de los indicadores financieros, resulta importante profundizar acerca de los mecánicos de ingresos que comprende la idea de negocio en su fase inicial. El primero de ellos obedece a la comisión del 12% por cada transacción

comercial que se lleve a cabo dentro del ecosistema digital propuesto, cuyo porcentaje, por supuesto, no es producto del azar sino del análisis de dos vertientes principales, siendo estas, la fracción que maneja la competencia por transacción y de la consideración, con el volumen de ventas proyectado, de los costos tanto operativos como fijos en los que se prevé incurra la empresa por el ejercicio de su actividad económica.

Los ingresos previstos por concepto de servicio de logística y publicidad dentro de la plataforma son otras de las principales vías que la idea de negocio a contemplado para obtener rentabilidad. Como se ha mencionado a lo largo de estudio, se prevé que para la ciudad de Guayaquil se instale un modelo de logística que incorpore aquellos usuarios que voluntariamente decidan afiliarse a la plataforma y formar parte del selecto grupo de repartidores de la firma. Aunque en primera instancia no se ha contemplado un costo por suscripción, se espera que la empresa obtenga, al igual que con las transacciones de la plataforma, un porcentaje por envío realizado, el mismo que dependerá del monto en el que se haya comercializado el producto.

3.6.1 Previsión de ventas derivadas del mercado

La idea de negocio explora, tal como se mencionará a continuación, un mercado en crecimiento y una gran inversión en publicidad, que se espera que además de permitir al proyecto alcanzar la demanda proyectada, traduzca a la plataforma en un gran foco de exposición, de modo que se pueda obtener ingresos derivado de anuncios mostrados en el portal digital.

La Figura 3.12 refleja la previsión del mercado de comercio electrónico en Ecuador para el año 2022. Tal como se ha mencionado con anterioridad, la industria ha experimentado un evidente crecimiento, el cual se acentúa en el 2020 a causa de la irrupción de la tecnología en la mayoría de los sectores económicos derivado de las medidas de confinamiento por la pandemia. Como se puede observar, en función de los cálculos realizados se espera que el año en curso cierre con un valor aproximado de 3.800 millones de dólares, cifra que se complementa con la tasa de variación promedio anual que describe la tabla 3.6.

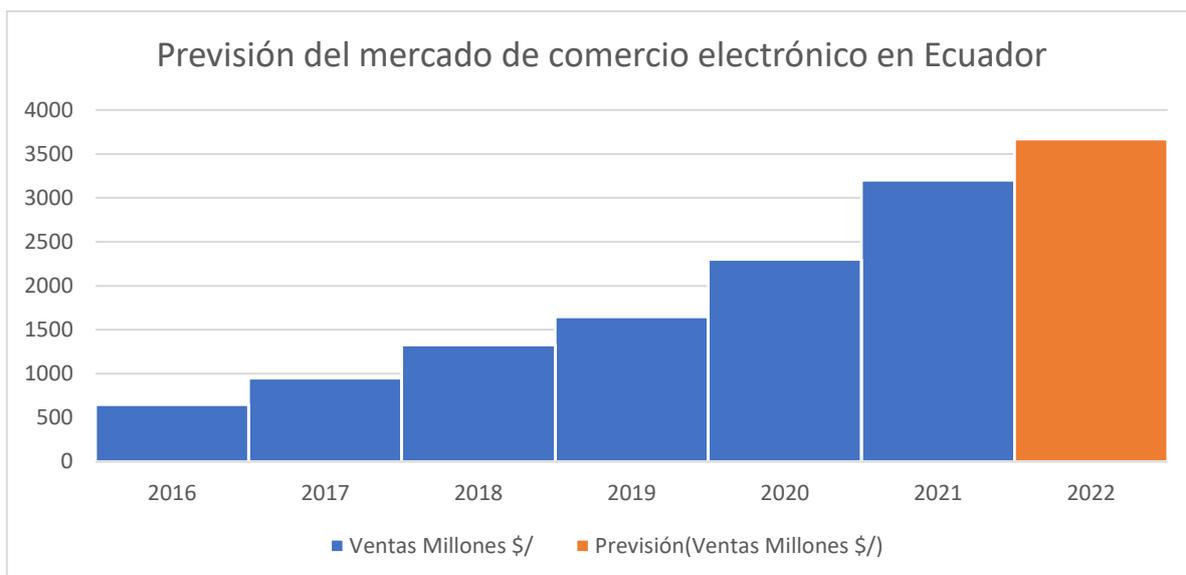


Figura 3.12 Previsión del mercado de comercio electrónico en Ecuador.

A continuación, se exhibe la Tabla 3.6, que ilustra el volumen de ventas en millones de dólares y la variación anual que ha experimentado la actividad del comercio electrónico en el Ecuador durante los últimos años. Es evidente el crecimiento y con ello, la relevancia que ha venido teniendo aquella industria para la economía del país en general. Con la información obtenida que, dicho sea de paso, es de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, se procedió a calcular a su vez, la variación promedio anual del sector, que como se puede observar, arrojó un valor de 37,08%, lo cual además de denotar el considerable incremento mencionado, servirá como insumo para proyectar el crecimiento de la demanda de la empresa con relación a los próximos cinco años.

Tabla 3.6 Venta del mercado de comercio electrónico en el Ecuador.

Año	Ventas Millones \$/	Variación Anual %
2016	646	
2017	949	46,90%
2018	1325	39,62%
2019	1648	24,38%
2020	2300	39,56%
2021	3200	39,13%
	Variación Promedio Anual %	37,08%

De la Tabla 3.6 se puede resaltar además la importante variación que experimentó la industria desde el año 2020 en adelante. Es bastante notorio como la pandemia ocasionada por el virus sars-cov2 ha conllevado a que los consumidores, reconozcan el valor detrás del uso de las nuevas tecnologías e incursionen en la práctica del comercio electrónico. Por otro lado, se elaboró también la Tabla 3.7, la cual resume en función del estudio de mercado realizado, el porcentaje de público objetivo y potencial que la empresa esperaba atender.

Tabla 3.7 Proyección de participación de mercado.

Resultado del Estudio de Mercado	
Público Objetivo 2023	0,01%
Público Potencial 2023	0,004%
% Crecimiento en ventas anuales	12%

El público objetivo hace referencia a la demanda porcentual que la empresa esperaba obtener por el ejercicio de su actividad económica, esta toma en consideración principalmente el tamaño de mercado, traducido a las ventas en millones de dólares que comercializa el comercio electrónico, expuesto en la tabla 3.6. Por otro lado, el público potencial, hace alusión a la porción de demanda que se prevé la empresa pueda satisfacer tomando como referencia además del volumen de ventas que maneja la industria, la capacidad logística proyectada de la firma, las limitaciones que convergen en ser una empresa nueva y los resultados obtenidos a partir del estudio de mercado realizado.

Es así, que el público objetivo que la empresa desearía atender para el 2023 abarcaría el 0,01%, mientras que, el público potencial, asciende solo al 0,004% de los valores comercializados por la industria. De la misma manera, la tabla finaliza exponiendo el porcentaje de crecimiento en ventas anuales proyectado, el cual se espera sea del 12%, dilucidando de esta forma, un escenario conservador, en especial, si el mismo se contrasta con aquel porcentaje que denota el crecimiento del mercado, 37%.

Tabla 3.8 Proyección de ventas al público objetivo y potencial para el 2023.

Proyección Ventas del 2023 al 2027 (Millones \$/)	
Ventas al público objetivo 2023	367.000,00
Ventas al público potencial 2023	146.811,00

En efecto, los porcentajes de público objetivo y potencial mencionados se traducen a una respectiva demanda en dólares, la cual como lo expone la Tabla 3.8, da como resultado \$367.000 y \$146.811, respectivamente. Como se puede prever, el valor que en realidad asumirá mayor relevancia durante el desarrollo de los siguientes apartados, es el que hace referencia al público potencial, pues engloba el ingreso que la empresa espera obtener, en función de los supuestos planteados en torno a la capacidad y demás variables, durante su primer año de operaciones.

3.6.2 Financiación del plan

Pese a que el resultado obtenido en el apartado anterior obedece a la consideración de diversas aristas, en especial, al porcentaje que podría asumir la empresa del volumen total que se comercializa en el mercado. Se ha propuesto aproximar la demanda en dólares, tomando en consideración la información recabada a través de fuentes primarias y del trabajo de campo realizado, para ello se muestra la Tabla 3.9.

Tabla 3.9 Estimación de demanda en dólares.

Número de comerciantes formales en el sector de La Bahía	2.000,00
Porcentaje de comerciantes que se registrarían en la plataforma	13%
Potencial número de locales registrados	260
Estimado de ingresos mensuales por comerciante	\$ 400,00
Ingresos mensuales proyectados por comerciante	\$104.000,00
Ingreso mensual por comisión en transacción	\$12.480,00
Ingreso anual proyectado	\$149.760,00

La tabla 3.9 empieza exponiendo el número de comerciantes formales que laboran en el sector de La Bahía de Guayaquil, pues a partir de este número y, considerando únicamente el porcentaje de vendedores que mostraron un gran entusiasmo por la plataforma, se encontró la cantidad potencial de mercaderes con los que podría contar la empresa durante el primer año de sus funciones, dando como resultado la suma de 260 locales. Cuyo valor, multiplicado por apenas la mitad del ingreso aproximado mensual que tiene un solo comerciante, en conformidad con el escenario conservador propuesto, da como resultado \$104.000, de los cuales por concepto del modelo de negocio, es decir, la comisión del 12% que persigue la firma por transacción se obtendría un total de \$12.480, los mismos que multiplicados por los 12 meses del año daría un valor que ascendería a 149.760, el cual como se puede observar, no presenta mayor diferencia en relación con el que se obtuvo considerando la participación de mercado proyectada.

Por su parte, la tabla 3.8 reúne la información obtenida hasta el momento en torno a la demanda en dólares para el año 2023 y a la variación de crecimiento porcentual definida para la empresa. Aquella información sirve como insumo para poder estimar la demanda futura durante los próximos cinco años, obteniendo de esta manera, los valores que expone la Tabla 3.10.

Tabla 3.10 Proyección de ventas del proyecto para el próximo lustro.

Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
\$ 146.811,00	\$ 164.917,69	\$ 185.257,54	\$ 208.105,97	\$ 233.772,37

Es importante tomar en consideración que, como se mencionó anteriormente, el proyecto propone un escenario conservador, por tal razón, tal como lo muestra la tabla 3.10, la demanda proyectada para la empresa propuesta crece a razón de un tercio de la demanda en la que en realidad se ha estimado que crezca el mercado. Otra tabla de gran relevancia que, de hecho, incorpora parte de la información recién descrita y la complementa con varios otros cálculos que aportan valor y contribuyen a formar el criterio de decisión en torno a la factibilidad financiera del proyecto, es aquella que se presenta a continuación.

Tabla 3.11 Flujo de efectivo proyectado.

Inversión Inicial		\$100.000,00			
Tasa de Descuento		12%			
% Crecimiento en ventas anuales		12%			
Periodo de Pago (Años)	Ingresos	Egresos	Flujo de Efectivo Neto	Flujo de Efectivo Acumulado	Valor Presente
0			\$ -100.000,00		\$ -100.000,00
1	\$ 146.811,00	\$ 117.448,80	\$ 29.362,20	\$ 29.362,20	\$ 26.216,25
2	\$ 164.917,69	\$ 131.934,15	\$ 32.983,54	\$ 62.345,74	\$ 26.294,27
3	\$ 185.257,54	\$ 148.206,03	\$ 37.051,51	\$ 99.397,25	\$ 26.372,53
4	\$ 208.105,97	\$ 166.484,77	\$ 41.621,19	\$ 141.018,44	\$ 26.451,02
5	\$ 233.772,37	\$ 187.017,90	\$ 46.754,47	\$ 187.772,91	\$ 26.529,74

La tabla 3.11 es, sin lugar a duda, una de las piezas fundamentales con las que cuenta la proyección financiera en estudio, pues hace referencia, entre otros cálculos, al flujo de efectivo proyectado de la idea de negocio. La tabla expone, en primera instancia, la inversión inicial que se prevé obtener para la puesta en marcha del proyecto, este rubro como ya fue mencionado es producto de un proceso de cotización y análisis de los principales gastos y funcionalidades que deberá contemplar el negocio durante su fase inicial. De la misma manera, la tabla presenta, además, la tasa de descuento, que para nuestro país es de 12%, al igual que el porcentaje de crecimiento en ventas anuales, que como se definió, representará alrededor de un tercio del crecimiento del mercado.

Por otro lado, la tabla 3.11 también inmiscuye los egresos que la empresa espera tener por el ejercicio de sus operaciones, se ha propuesto que, en torno a las cotizaciones realizadas y los diferentes supuestos planteados, estos representen aproximadamente el 80% de los ingresos. Un dato no menor por tomar en consideración es que para la elaboración de los cálculos se ha previsto un porcentaje fijo pese a que en el ejercicio real de la actividad se prevé que, en función del incremento de la demanda y la obtención de mayor autonomía, como en el servicio de logística, estos vayan decreciendo paulatinamente. Como lo muestra la tabla y, además, lo expone la Figura 3.13, que básicamente es solo otra manera de representar la información mencionada, la empresa

espera un flujo de efectivo neto positivo desde el primer año, el cual, pese a no ser considerablemente alto, contribuirá a la recuperación de la inversión realizada.

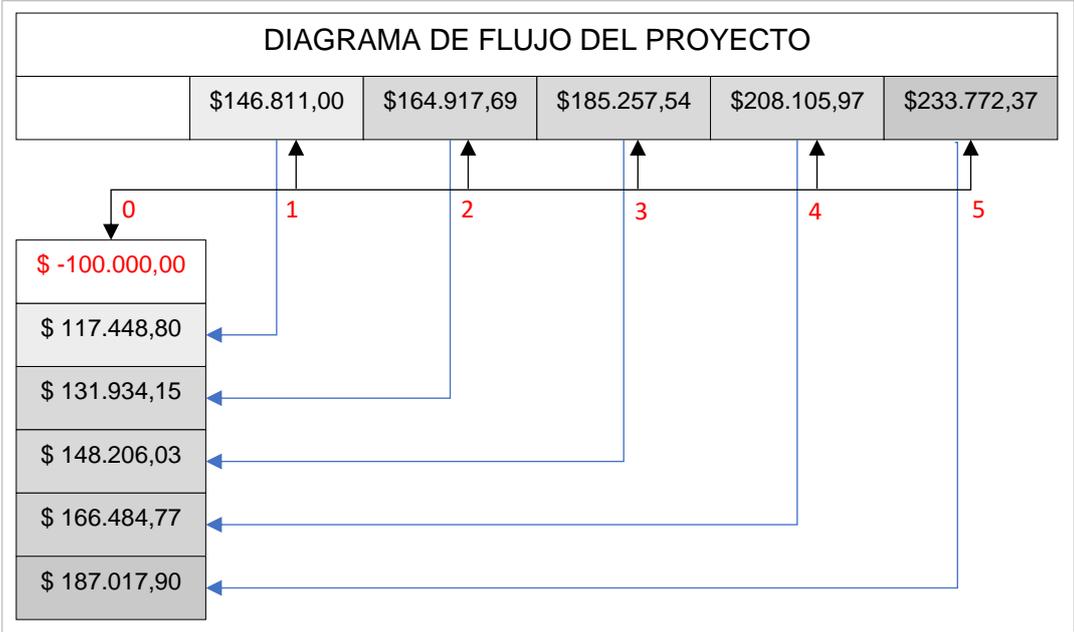


Figura 3.13 Diagrama de flujo del proyecto

Por su parte, la tabla 3.12 complementa la información ilustrada por parte de su inmediata predecesora, puesto a que expone varios resultados que son producto del cálculo entre los valores recientemente descritos. Uno de los más importantes corresponde al valor presente neto, el cual hace referencia al valor presente de la suma de flujos actualizados, pero incorpora dentro del cálculo el valor de la inversión inicial. En vista de que la cantidad resultante es de aproximadamente \$31.864, se puede afirmar que el proyecto es rentable económicamente.

Tabla 3.12 Indicadores financieros

Valor presente de la suma de flujos actualizados	\$131863,82
Valor Actual Neto (VAN)	\$31863,82
Tasa Interna de Retorno (TIR)	23,16%
Índice de rentabilidad o razón beneficio / costo	1,32
Periodo Promedio de Recuperación	3,01

Por otro lado, otro indicador de gran relevancia lo constituye el cálculo del TIR. Como lo ilustra la tabla, para el presente proyecto se ha obtenido una tasa interna de retorno del 23,16% y, considerando que, la interpretación del resultado se ajusta a que, de ser

superior a cero, la rentabilidad del proyecto sería mayor al costo de oportunidad o a la rentabilidad mínima requerida, por lo tanto, se podría concluir que este también sería otro indicador que recomiende la aceptación del proyecto.

De la misma manera, la tabla muestra el índice de rentabilidad o razón beneficio / costo, el cual se calculó a partir de la división entre los ingresos totales netos proyectados y la inversión inicial, que vendría hacer también los costos totales netos. Como se puede observar, el resultado de aquella operación es mayor a 1, por lo que se puede aseverar, al igual que con el caso del valor actual neto, que el proyecto es económicamente rentable. Por otro lado, se calculó el periodo promedio de recuperación, el cual arrojó un lapso de un poco más de tres años. Finalmente, un dato no menor a tomar en cuenta es que los resultados obtenidos son producto de un escenario conservador, las alianzas estratégicas, en especial, con el municipio de la ciudad, dado los beneficios mutuos expuestos, derivarían en un panorama aún más alentador para la idea de negocio.

Tabla 3.13 Vida útil de activos.

ACTIVOS	VIDA ÚTIL (AÑOS)
Terrenos	-
Edificios e instalaciones	50
Maquinarias y equipos	10
Muebles y enseres	10
Equipos de oficina	10
Vehículos	7
Equipos de computación	3
Software	3

En adición a los resultados obtenidos, se procedió a elaborar el estado de situación financiera y el estado de resultados de la empresa para el año 2023. Para esto, es importante tomar en consideración la tabla 3.13, que detalla la vida útil de los activos de una empresa, lo cual sirvió de insumo para poder obtener la depreciación por los activos que prevé acaparar el proyecto durante su puesta en marcha.

Es importante destacar, que la elaboración de los siguientes estados financieros se basa no solo en la recopilación de los resultados del proceso de cotización realizado, por el contrario, para su concepción se ha hecho uso de las variables macroeconómicas

descritas en el primer capítulo del presente estudio, tales como el crecimiento del PIB, tasa de inflación, desempleo, entre otras. De igual manera, se ha tomado en consideración las características del mercado, previniendo la variabilidad del volumen de compra en función de la estacionalidad, las tendencias y la posición competitiva que ocuparía la firma.

La Tabla 3.14 resume el informe del Estado de Situación Financiera Proyectado, el cual básicamente, refleja la salud financiera con la que se espera la empresa pueda contar para el periodo 2023. De forma general, este documento presenta de manera clara, el equilibrio entre los activos y pasivos de una firma, en este caso en particular, debido a la diferencia que existe entre los valores de ambas cuentas, se puede evidenciar que la empresa está en una buena posición económica, que sus deudas se encuentran bastante bien apalancadas y que, en términos generales, goza de buena salud financiera. A continuación, se detalla el Estado de Resultado Proyectado, cuya información, al igual que con el informe anterior, servirán de base para el cálculo de un cumulo de razones financieras que contribuirán al análisis de la factibilidad financiera de la idea de negocio.

Por su parte, la Tabla 3.15, en conformidad con los valores obtenidos hasta el momento, el Estado de Resultados muestra la utilidad obtenida por la empresa tras el ejercicio del ciclo contable. Este informe expone de manera minuciosa la situación en la que se encuentra la firma. Como se puede evidenciar, para el proyecto en estudio se ha obtenido una utilidad neta de \$18.718,40. Esta cifra merece un análisis especial ya que, aunque su valor puede considerarse relativamente bajo, este se encuentra ligado a los grandes gastos en especial, administrativos y financieros, que debe solventar el proyecto a causa principalmente de su condición de empresa emergente. Como se ha mencionado con anterioridad, se prevé que la empresa con el pasar del tiempo y el aumento de la demanda por los productos exhibidos en el portal, vaya ganando autonomía en sus operaciones y consolidando sus obligaciones financieras, lo cual le permita aumentar el rubro en mención.

Tabla 3.14 Estado de Situación Financiera Proyectado.

Propuesta de Comercio Electrónico			
Estado de Situación Financiera Proyectado			
Al 31 de diciembre del 2023			
Expresado en dólares americanos			
ACTIVOS		PASIVOS	
<i>Activo Corriente</i>		<i>Pasivo Corriente</i>	
Efectivo	\$16.500,00	Cuentas por pagar	\$24.500,00
Cuentas por cobrar	\$8.300,00	Cuentas por pagar accionistas	\$2.500,00
Inventario	\$2.500,00	Beneficio a Trabajadores (15%)	\$4.404,33
Cuentas pagadas por anticipado	\$3.200,00	Impuesto a la Renta (25%)	\$6.239,47
<i>Total Activo Corriente</i>	\$30.500,00	<i>Total Pasivo Corriente</i>	\$16.356,20
<i>Activo No Corriente</i>		<i>Pasivo no corriente</i>	
Cuentas por cobrar a largo plazo	\$6.800,00	Cuentas por Pagar a largo plazo	\$14.000,00
Patentes	\$1.500,00		\$14.000,00
Derecho de autor	\$1.100,00	<i>Total Pasivo no corriente</i>	\$30.356,20
<i>Activo fijo</i>			
Muebles y enseres	\$3.700,00	TOTAL PASIVOS	\$30.356,20
Equipos de oficina	\$5.300,00		
Equipos de computación	\$11.250,00	PATRIMONIO	
Software	\$32.000,00	Capital Social	\$12.548,86
		Utilidades retenidas	\$0,00
Depreciación acumulada		Utilidad neta	\$18.718,40
Software	\$10.666,67	Dividendos	
Equipo de oficina	\$13.680,00	Reserva Legal	\$2.054,86
Equipos de computación	-\$3.750,00	<i>Total Patrimonio</i>	\$33.322,12
Muebles y enseres	-\$375,00		
<i>Total Activo No corriente</i>	\$33.178,33	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$63.678,33
TOTAL ACTIVOS	\$63.678,33		

Tabla 3.15 Estado de Resultado Proyectado.

Propuesta de Comercio Electrónico		
Estado de Resultado Proyectado		
Al 31 de diciembre del 2023		
Expresado en dólares americanos		
Ventas		\$146.811,00
Ingreso por transacción	\$88.086,60	
Ingreso por transporte	\$44.043,30	
Ingreso por publicidad dentro de la plataforma	\$14.681,10	
(-) Costo de Venta		\$23.489,76
Uso y mantenimiento de la plataforma	\$16.442,83	
Packaging	\$7.046,93	
	Utilidad Bruta	\$123.321,24
(-) Gastos		\$93.959,04
	<i>Gastos de venta</i>	<i>\$28.187,71</i>
Gastos de Personal	\$12.684,47	
Planes de Beneficios Empleados	\$3.382,53	
Honorarios	\$2.255,02	
Mantenimiento y Reparaciones	\$1.127,51	
Promoción y Publicidad	\$2.255,02	
Servicios Públicos	\$2.818,77	
Notariales Legales	\$1.691,26	
Impuestos y Contribuciones	\$1.973,14	
	<i>Gastos administrativos</i>	<i>\$37.583,62</i>
Gastos de Personal	\$16.912,63	
Planes de Beneficios Empleados	\$4.510,03	
Honorarios	\$3.006,69	
Mantenimiento y Reparaciones	\$1.503,34	
Promoción y Publicidad	\$3.006,69	
Arriendo	\$3.758,36	
Servicios Públicos	\$4.885,87	
<i>Depreciación de activos</i>	<i>-\$15.321,67</i>	
Muebles y enseres	<i>-\$375,00</i>	
Equipos de oficina	<i>-\$530,00</i>	
Equipos de computación	<i>-\$3.750,00</i>	
Software	<i>-\$10.666,67</i>	
	<i>Gastos financieros</i>	<i>\$28.187,71</i>
Gastos Bancarios	\$7.325,18	
	Utilidad Operativa	\$29.362,20
Utilidad Antes de Beneficio a Trabajadores		\$29.362,20
Beneficio a Trabajadores (15%)	\$4.404,33	
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta		\$24.957,87
Impuesto a la Renta (25%)	\$6.239,47	
	Utilidad Neta	\$18.718,40

Para complementar el análisis realizado en torno a la situación económica del proyecto, se ha propuesto elaborar las siguientes razones financieras a partir de la información que se detalla en los informes descritos. La primera de ellas corresponde a la razón circulante, la cual hace referencia a la proporción de deuda de la empresa en función con los activos con los que esta cuenta.

$$\text{Ratio Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{\$30.500,00}{\$16356,20} = 1,86 \quad (3.1)$$

Como se puede observar, el cálculo de esta primera razón dio como resultado 1,86. Este valor es realmente importante y alentador ya que significa que la empresa cuenta con una gran capacidad líquida para poder solventar sus deudas en el corto plazo. Cabe mencionar que los valores ideales de este indicador oscilan entre 1,5 y 2. En adición a ello, se efectuó el cálculo de endeudamiento del activo, la cual, en términos generales, denota la proporción de deuda que requiere una empresa para poder financiar sus activos totales.

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{\$30.356,20}{\$63.678,33} = 0,48 \quad (3.2)$$

En esta ocasión, el cálculo de esta razón dio resultado 0,48. Aquel valor deduce la poca cantidad de activos pertenecientes a la empresa que deben ser financiados a través de la deuda externa. Este indicador cobra especial relevancia ya que permite revelar la real estructura del patrimonio. En adición a ello, otro aspecto que comprueba el escenario favorable que vislumbra el valor obtenido lo constituye los valores ideales de la razón calculada, los mismos que se encuentran entre 0,4 y 0,6. De igual manera se calculó la calidad de la deuda, la cual contrasta las obligaciones que debe asumir la empresa en el corto plazo con la deuda empresarial que deberá afrontar al largo plazo.

$$\text{Calidad de Deuda} = \frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{\$16.356,20}{\$30.356,20} = 0,54 \quad (3.3)$$

Tomando en consideración el resultado obtenido se puede afirmar que el proyecto tiene un considerable equilibrio en torno a la periodicidad de sus obligaciones, sin embargo, no se debe pasar por alto, que es un valor relativamente alto que supondría para la

empresa la necesidad de contar con la liquidez suficiente para poder cubrir la salida de efectivos que sus pasivos de corto plazo demandan. Por otro lado, se mostrará a continuación el cálculo realizado para obtener el margen de utilidad bruta, el cual hace alusión al porcentaje de ingresos obtenidos con relación a los gastos en los que se debió incurrir para generarlos.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{\$123.321,24}{\$146.811,00} = 84\% \quad (3.4)$$

Como se mencionó al momento de analizar el informe del Estado de Resultados Proyectado, dado el modelo de negocio que persigue la firma, los gastos asociados a la comercialización de los productos en la plataforma son significativamente bajos. Por esta razón, se obtiene un margen muy alto que, sin lugar a duda, constituye una métrica realmente favorable en torno a los intereses de la empresa. No obstante, se calculó, además el rendimiento sobre los activos, el cual estima la competitividad que tienen estos para generar rentabilidad a partir de ellos mismos.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{\$18.718,40}{\$63.678,33} \times 100 = 29,40\% \quad (3.5)$$

Esta razón denota el rendimiento de los activos de una empresa, es importante mencionar que, aunque la condición ideal señala que en cuanto más alto sea el porcentaje obtenido es mejor, por lo general, se asume que una firma es rentable si el cálculo del ROA supera el 5%. Como se puede evidenciar, para el caso en estudio, se obtuvo un resultado de 29,40%, lo cual enmarca a la empresa bajo la afirmación mencionada. Finalmente, se calculó el rendimiento sobre el capital, cuyo resultado se muestra a continuación.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100 = \frac{\$18.718,40}{\$33.322,12} \times 100 = 56,17\% \quad (3.6)$$

Vale la pena mencionar, que este indicador es precisamente, una de las métricas más usadas para evaluar la rentabilidad de una empresa. Tal como se puede observar, bajo esta razón el proyecto prevé un resultado del 56,17%, el cual es considerablemente alto

e indica la potencial capacidad que tendrá la firma para poder obtener rentabilidad a partir del financiamiento de sus operaciones mediante el uso de recursos propios.

3.6.3 Plan de implementación

En vista de los resultados obtenidos a partir del análisis de factibilidad legal, técnica, comercial y financiera del proyecto, se ha previsto proponer, de manera general, un plan de implementación que, describa por medio de la herramienta Gantt, las principales actividades que se deberían contemplar para la puesta en marcha de la idea de negocio. Como se podría anticipar, el desarrollo del presente apartado está ligado con los supuestos establecidos a lo largo del estudio y guarda especial relación con la cronología que describe la sección referente a la proyección financiera. Es por esta razón, que se ha evaluado el último trimestre del año en curso y se ha propuesto, además, como fecha de ejecución del proyecto la primera semana del siguiente año.

El plan de implementación propuesto tiene como principal objetivo establecer una ruta clara a seguir para llevar a cabo la materialización del proyecto. Con esto se espera, además de disminuir el desorden que podría generarse al implementar el negocio sin una respectiva planificación, evitar posibles demoras en el proyecto y, a su vez, pérdida de recursos y dinero. En base a eso, se ha previsto diagramar la Figura 3.16, la cual ilustra un cronograma que básicamente, descompone su ejecución en diez actividades claves, las mismas que, aunque con periodicidades de tiempo distintas, oscilan entre la primera semana de octubre hasta la última semana de diciembre.

Pese a que el plan de implementación propuesto resume de manera muy general el protocolo que se deberá seguir para la puesta en marcha de la idea de negocio, vale la pena destacar que la consideración de tiempo asignada responde a la recopilación de información primaria levantada e incluso, como en el caso del desarrollo de la plataforma, al plazo de entrega mencionado dentro de la proforma entregada por parte del proveedor. Es importante mencionar, además, que para la designación de labores se ha tomado en cuenta la estructura organizacional propuesta en la sección de Recursos del estudio. Por otro lado, uno de los aspectos que más relevantes del cronograma realizado, es el tiempo destinado a la publicidad y desarrollo de la plataforma pues como se ha mencionado a lo largo del estudio, son parte trascendental para el modelo de negocio establecido.

Tabla 3.16 Cronograma de actividades para la implementación del proyecto

IMPLEMENTACION DEL PLAN DE NEGOCIO – CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2022																		
	Actividades Generales	Tiempo (Semanas)	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero		Responsable Principal	
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2		
1	Alquiler de oficina	2	■															Comisión directiva
2	Conformación de la nómina	3		■														Comisión directiva
3	Formalización del negocio	4	■														Comisión directiva y líder del proyecto	
4	Desarrollo del ecosistema digital	7		■										Arquitecto de datos y personal del área				
5	Establecimiento de acuerdos y alianzas	4					■								Líder del proyecto y personal del área			
f	Gestión publicitaria	10					■										Líder del proyecto y personal del área	
7	Incorporación de comerciantes a la plataforma	3							■								Líder del proyecto y arquitecto de datos	
8	Validación del ecosistema digital y del modelo de negocio	4											■				Arquitecto de datos y coordinador de logística	
9	Preparación de ofertas y descuentos por apertura	5											■				Coordinador financiero y personal del área	
10	Ejecución del proyecto	2													■		Comisión directiva	

CAPITULO 4

4. Conclusiones y Recomendaciones

Luego de un minucioso análisis de los componentes que convergen dentro del plan de negocio propuesto, se han establecido las siguientes conclusiones respecto a los objetivos planteados al inicio del estudio. Vale la pena resaltar que su inclusión dentro de este apartado se fundamenta en el desarrollo de los nueve módulos que conforman el modelo de negocios escogido, la comprobación de la factibilidad del proyecto desde una perspectiva legal, técnica, comercial y financiera y, en la formulación del plan de implementación elaborado.

4.1 Conclusiones

- El estudio reveló que el análisis de las funcionalidades de la plataforma y los servicios intrínsecos al modelo de negocio propuesto, son completamente factibles desde una perspectiva técnica y legal. Con relación a este punto, es importante mencionar que la investigación exploratoria permitió descubrir nuevas funcionalidades que no se habían contemplado en un inicio, como la posibilidad para negociar el valor del producto o para encontrar la localización del negocio, aspectos que, en vista del valor que les generaba tanto a los comerciantes como a los consumidores, terminaron formando parte del ya mencionado análisis.
- En cuanto a la factibilidad comercial del modelo de negocio, la investigación de campo reveló que tanto los comerciantes como los consumidores cuentan con la predisposición y capacidad necesaria para introducir herramientas digitales dentro de su proceso comercial, de hecho, gran parte de ellos, lo han venido haciendo durante los últimos años. Esto responde principalmente, a tres razones identificadas, la oportunidad de brindar otras alternativas de canales de comunicación con sus clientes, la comodidad que subyace dentro de la aplicación de la tecnología y a la búsqueda por aumentar el reconocimiento de sus negocios. Un dato no menor, que complementa este hallazgo es que aquella aceptación hacia las nuevas tecnologías no se ve discriminada por el tamaño del negocio o

la edad de los comerciantes, variables que se podrían haber presumido como presuntas barreras de entrada.

- El análisis de la factibilidad financiera demostró que el proyecto es viable económicamente. Pues a pesar de que los resultados obtenidos a partir de los indicadores financieros calculados obedecen a un escenario conservador, estos se aproximaban a la condición ideal que señala la fundamentación teórica, permitiendo así comprobar la rentabilidad que subyace detrás del modelo de negocio propuesto. Entre los resultados más relevantes de este apartado se encuentran, los tres años de recuperación de la inversión, el 23,16% de tasa interna de retorno y los casi \$31.864 correspondientes al cálculo del valor actual neto.
- De esta manera, el estudio ha permitido comprobar que efectivamente, el modelo propuesto es factible en terno legales, técnicos, comerciales y financieros. Por lo que se puede concluir, que la idea de negocio realmente aportaría valor para un sector que ha mantenido desde su concepción el proceso comercial tradicional y que, en vista del reconocimiento de las ventajas inherentes a las nuevas tecnologías, ha realizado esfuerzos por sumarse a esta nueva tendencia mercantil, incorporando distintas herramientas digitales dentro de sus actividades económicas.

4.2 Recomendaciones

- En el caso de darse la aplicación de este proyecto, se recomienda destinar los esfuerzos principalmente en la publicidad del negocio, de modo que se pueda obtener un reconocimiento de marca no solo en la ciudad de Guayaquil, sino también, en cantones aledaños donde se enfatice los principales beneficios que la plataforma brinda a los usuarios claves identificados. Adicionalmente, es importante obtener retroalimentación constante de todos los agentes que interactúan en la plataforma de comercio electrónico con el fin de trabajar en procesos de mejora continua.
- Es recomendable, además, que para la implementación del proyecto se priorice la búsqueda de aliados estratégicos que permitan llevar a cabo las distintas aristas

que convergen en el modelo propuesto. Especialmente, en torno a la considerable inversión que supone la puesta en marcha del negocio y el servicio de logística integrado a la plataforma.

- Se sugiere también, profundizar en cuanto a la evaluación legal del modelo de negocio, ya que, en vista del crecimiento del comercio electrónico en el país, el gobierno nacional se habría planteado realizar reformas en torno al marco de las leyes que rigen esta actividad. De igual manera, como se detalló durante ese apartado, el plan de implementación propuesto amerita mayor minuciosidad, sin embargo, se espera que el cronograma de actividades realizado sirva como referencia o base para el desarrollo de un posterior análisis.

BIBLIOGRAFÍA

- Antonio, A. M. (13 de Agosto de 2021). <https://repositorio.upse.edu.ec/>. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/6133/1/UPSE-TAE-2021-0048.pdf>
- Arreaga, M. G. (14 de Junio de 2019). *Análisis PESTEL*. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2973/An%c3%a1lisis%20PESTEL.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Arthur, T., & Strickland. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.
- Asociación mexicana de venta online. (2021). *LIBRO BLANCO MARKETPLACES*. Ciudad de México: AMVO.
- Barroeta, M. R. (26 de Julio de 2020). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve?* . Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- bloomberglinea. (15 de Diciembre de 2021). *bloomberglinea*. Obtenido de <https://www.bloomberglinea.com/2021/12/15/ecuador-tiene-10-acuerdos-comerciales-en-la-mira-para-2022/>
- Briceño, P. L. (2009). *Finanzas y Financiamiento*. Lima: Ministerio de la Producción.
- Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa.
- Brumfield, R. G. (2007). MARKET ANALYSIS: MARKETING PLAN. En R. G. Brumfield, *MARKET ANALYSIS: MARKETING PLAN* (pág. 19).
- Camilleri, M. A. (2018). *Market Segmentation, Targeting and Positioning*. Cham, Switzerland: Springer.
- Cárdenas, G. G. (2012). *La competencia empresarial y su aplicabilidad*.
- Carrasco, M. R. (2007). *Relaciones Interpersonales entre Directivos y Trabajadores*. Hermosillo: Repositorio Institucional UNISON.
- Cervantes, O. A. (2015). Administración Estratégica. En O. A. Cervantes, *Administración Estratégica* (pág. 245). Barcelona: Octavio Alvarado Cervantes.

Cortés, M., & Iglesias, M. (2005). *Generalidades sobre la metodología de la investigación*. Ciudad del Carmen: Universidad Autónoma del Carmen.

David, F. (México). *Conceptos de Administración Estratégica Decimo Cuarta Edición*. México Distrito Federal: Pearson.

Feijo, I., Guerrero, J., & Garcia, J. (2018). *Marketing aplicado al sector empresarial*. Machala: UTMACH.

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw Hill Interamericana.

frecuento.com. (2022). *Acerca de Frecuento*. Obtenido de <https://www.frecuento.com/ayuda/acerca-de/>

Goraymi. (2020). *goraymi*. Obtenido de Historia de la Calle Villamil la actual Bahía: <https://www.goraymi.com/es-ec/guayas/guayaquil/historias/historia-calle-villamil-actual-bahia-a14c0efba#:~:text=En%20los%20a%C3%B1os%201970%20peque%C3%B1as,de%20la%20ciudad%20de%20Guayaquil>.

mediaprice.com. (2022). *Quiénes somos*. Obtenido de <https://www.mediaprice.com.ec/ubicacion/>

Meta. (2022). *Servicio de ayuda de Meta para empresas*. Obtenido de Información sobre los anuncios en Marketplace: <https://es-la.facebook.com/business/help/1648521258544455?id=150605362430228>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información . (17 de Noviembre de 2019). *Gobierno del encuentro*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/comercio-electronico-una-oportunidad-para-el-desarrollo-de-negocios-a-traves-de-la-web/#:~:text=El%20comercio%20electr%C3%B3nico%2C%20conocido%20tambi%C3%A9n,inform%C3%A1ticas%20y%20del%20internet%2C%20principalment>e.

Minondo, Á. (26 de Junio de 2022). *Propuesta de valor*. Obtenido de [https://qinnova.uned.es/ajax/ops.php?funcion=pdf&op=accion&clase=ConocimientoFichas&where=\(estado=3\)%20AND%20\(estados=3\)%20AND%20\(estados=3\)%](https://qinnova.uned.es/ajax/ops.php?funcion=pdf&op=accion&clase=ConocimientoFichas&where=(estado=3)%20AND%20(estados=3)%20AND%20(estados=3)%)

- Romero, A. J. (2022). <https://grupoconsultorefe.com>. Obtenido de Planeación estratégica de una empresa: <https://grupoconsultorefe.com/recursos/articulo/planeacion-estrategica-de-una-empresa#:~:text=La%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20es%20un,aprovechar%20oportunidades%20y%20mitigar%20riesgos>.
- Sabater, L. (2021). *Cómo funciona Mercado Libre*. Obtenido de <https://www.tiendanube.com/blog/como-funciona-mercado-libre/>
- Santandreu, E. (2009). *DETERMINANTES PARA MEDIR LA INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA*. Sabadell: Centre Metal·lúrgic.
- Semrush. (10 de Agosto de 2022). *Semrush*. Obtenido de <https://es.semrush.com/news/semrush-growth-quadrant-make-sense-of-the-competitive-landscape/>
- Sierra, E. R. (Diciembre de 2013). *Pensamiento & Gestión*. Obtenido de El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- telecomunicaciones. (11 de Septiembre de 2019). *telecomunicaciones*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/con-apoyo-internacional-ecuador-se-beneficia-de-un-plan-para-que-las-pequenas-empresas-accedan-al-comercio-electronico/#:~:text=al%20Comercio%20Electr%C3%B3nico,Con%20apoyo%20internacional%2C%20ecuador%20se%20benefic>
- UEES. (2017). *Antecedentes y Situación de e-commerce en Ecuador*. Guayaquil.
- Viniegra, S. (2007). Entendiendo El Plan de Negocios. En S. Viniegra, *Entendiendo El Plan de Negocios* (pág. 82). Mexico Distrito Federal: Google Books.
- yaesta.com. (2022). *Acerca de Nosotros*. Obtenido de <https://www.yaesta.com/nosotros>
- Zambrano, B., Castellanos, E., & Miranda, M. (2021). *EL E-COMMERCE EN LAS EMPRESAS ECUATORIANAS: UN ANÁLISIS DE LOS INFORMES DE LA CÁMARA ECUATORIANA DE COMERCIO ELECTRÓNICO (CECE) EN EL MARCO DE LA PANDEMIA COVID-19*. Revista Publicando.

APÉNDICES

Objetivo de la encuesta: Determinar el grado de aceptación que tienen los comerciantes con respecto a la incursión de una plataforma de comercio electrónico en las actividades comerciales de la bahía de Guayaquil.

Texto Adicional: Hola, somos Ronald y Cristhian, estudiantes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanística (FCSH) de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).

Nos encontramos realizando un estudio acerca del grado de aceptación que tiene para los comerciantes, la incursión de una plataforma digital que permita la comercialización y entrega de los productos que se ofertan en el sector de la bahía de Guayaquil.

Es de suma importancia hacer hincapié en que la información que nos proporcione será completamente confidencial y para fines académicos. Les agradecemos de antemano por su gentil colaboración.

Guía Entrevistas online

COMERCIANTES de la bahía
2022

I. Introducción

- a. Bienvenida
- b. Encuadre – explicación de los objetivos de la Reunión:
 - Objetivo de la Reunión
 - Sinceridad
 - No hay respuestas positivas ni negativas
 - Celular: en silencio o vibración
 - Lugar cómodo y sin distracciones
 - Aclaración de la filmación
 - Presentación de los participantes y el moderador

CONOCIENDO A LOS INFORMANTES

1. ¿Cómo se llama? ¿Qué edad tiene? ¿Cuántos años aproximadamente lleva trabajando en la bahía de Guayaquil?
2. ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente al pensar en la bahía de Guayaquil?
3. ¿Cuáles son las principales razones por las que usted ha decidido localizar su negocio en el sector de la bahía? **(Moderador indagar por aspectos sociales, culturales y económicos)**
4. ¿De qué manera la pandemia por covid-19 ha repercutido en su actividad comercial? **(Moderador ir más allá de los problemas financieros, enfocarse en cartera de productos e indagar por posibles cambios sociales, sanitarios y económicos)**
5. Hablando en termino financieros, **en una escala del 1 al 5 siendo 1 Nada satisfecho y 5 Muy satisfecho** ¿Qué nivel de satisfacción le genera hoy en día la rentabilidad que obtiene por su actividad económica?
6. De acuerdo con su experiencia y criterio personal, ¿Qué ventajas encuentra de vender sus productos en la bahía de Guayaquil?
7. Por otro lado, podría decirnos ¿Cuáles son las desventajas que encuentra de vender sus productos en la bahía?

DISPOSICIÓN A VENDER LOS PRODUCTOS DE LA BAHÍA MEDIANTE INTERNET

8. ¿En alguna ocasión ha vendido algún producto haciendo uso de una herramienta digital? (Redes sociales, páginas webs y aplicaciones). Si es así, ¿Con que frecuencia lo hace?
9. ¿Mediante que plataformas o aplicaciones virtuales ha considerado o consideraría vender sus productos? **(Moderador proponer realizar dos listas separadas)**
10. ¿Con qué tipo de inconvenientes temen encontrarse al realizar una venta por internet?
11. ¿Estaría dispuesto a vender los productos que usualmente comercializa a través de una plataforma digital?
12. ¿Qué beneficios consideran que podrían obtener si pudieran vender los artículos de “La Bahía” por internet?

COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS

13. ¿Qué tipo de productos comercializa en su negocio? **(Moderador enlistar)**
14. De la cartera de productos mencionada ¿Cuáles son aquellos que le compran con mayor frecuencia?
15. Si se lo pudiera realizar de forma virtual ¿Qué tipo de productos vendería? ¿Agregaría algún otro a su cartera?
16. ¿Considera que existe alguna línea, categoría o producto en específico de los que oferta en su negocio, que no accedería a comercializarlo por internet?

ACEPTACIÓN DEL MODELO DE LA PLATAFORMA.

Moderador, para todas las preguntas que se exhiben en este apartado, tener presente exhibir evidencia gráfica.

17. ¿Le resultan suficientes las categorías de productos con las que contará la plataforma durante su fase inicial? ¿Considera que existe alguna otra categoría que se debería incluir? **(Moderador describir y proyectar las categorías de aparatos electrónicos, belleza, juguetes, juegos de mesa, accesorios de deportes y productos para el hogar)**
18. ¿Está de acuerdo con que la plataforma permita negociar con el vendedor el precio que este dispuso para el producto?
19. ¿Estaría de acuerdo en ofrecer en algún momento descuentos, promociones o rebajas en los productos que ofrezca dentro de la plataforma?
20. ¿Qué opinión le merece que la plataforma le muestre información acerca de los productos que más ha vendido, los que menos, los que se encuentran en tendencia y le proporcione además ayuda para mejorar la gestión de su inventario?
21. ¿Le resultaría útil que la plataforma cuente con geolocalización para encontrar los locales que ofertan productos similares a los de su criterio de búsqueda?

VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO.

22. ¿Considera que la venta de productos y servicios mediante internet es una práctica confiable actualmente? ¿Por qué?
23. ¿Considera que las actividades de cotización, pago y entrega de los productos de la bahía se podría hacer en un entorno digital sin presentar inconveniente alguno?
24. ¿Cree contar con el tiempo y personal suficiente para atender los pedidos que se realicen a través de la plataforma? **(Moderador hacer hincapié que la propuesta contempla un servicio de logística)**
25. ¿Qué opinión le merece el servicio de logística expuesto? ¿Puede identificar alguna falencia?
26. **En una escala del 1 al 5 siendo 1 Nada probable y 5 Muy probable** ¿Cuál es la probabilidad de que usted decida usar la plataforma digital propuesta para vender alguno de sus productos? ¿Por qué?
27. ¿Consideran necesaria la creación de una plataforma digital que les permita ampliar el alcance de sus productos y que estos puedan llegar hasta la comodidad de los hogares de los consumidores despreocupándose de la logística que esto implica?

28. ¿Hay algo más que quiera agregar para mejorar su experiencia al comprar los artículos de la bahía en línea?

¡Muchas gracias!

Objetivo de la encuesta: Determinar el grado de aceptación de los consumidores hacia la propuesta de una plataforma de comercio electrónico para innovar las actividades comerciales de la bahía de Guayaquil.

Texto Adicional: Hola, somos Ronald y Cristhian, estudiantes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanística (FCSH) de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).

Nos encontramos realizando un estudio acerca de la aceptación de los consumidores sobre la incursión de una plataforma digital que permita la comercialización y entrega de los productos que se ofertan en el sector de la bahía de Guayaquil.

Es de suma importancia hacer hincapié en que la información que nos proporcione será completamente confidencial y para fines académicos. Les agradecemos de antemano por su gentil colaboración.

Guía Entrevistas online

**CONSUMIDORES de la bahía
2022**

II. Introducción

- c. Bienvenida
- d. Encuadre – explicación de los objetivos de la Reunión:
 - Objetivo de la Reunión
 - Sinceridad
 - No hay respuestas positivas ni negativas
 - Celular: en silencio o vibración
 - Lugar cómodo y sin distracciones
 - Aclaración de la filmación
 - Presentación de los participantes y el moderador

CONOCIENDO A LOS INFORMANTES

1. ¿Cómo se llama? ¿Cuántos años tiene? ¿A qué se dedica?
2. ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente al pensar en la bahía de Guayaquil?
3. ¿Cuáles son los motivos más frecuentes por los que usted decide visitar la bahía? (**Moderador ir más allá de los productos, enfocarse en las principales causas que impulsen la decisión de compra**)
4. ¿La pandemia por covid-19 ha cambiado en algo la manera en la que realiza compras en el sector? (**Moderador enfocarse en productos e indagar por posibles cambios sociales y económicos**)
5. ¿Qué beneficios encuentran al realizar sus compras en la bahía de Guayaquil?
6. Según sus criterios, ¿Cuáles son los aspectos negativos que encuentran al comprar en la bahía?

DISPOSICIÓN A COMPRAR LOS PRODUCTOS DE LA BAHÍA MEDIANTE INTERNET

7. ¿Han realizado compras por internet? (Redes sociales, páginas webs y aplicaciones). Si es así, ¿Con qué frecuencia lo hacen?
8. ¿En qué plataformas o aplicaciones virtuales realizan o realizarían compras por internet? (**Moderador proponer realizar dos listas separadas**)
9. ¿Con qué tipo de inconvenientes temen encontrarse al realizar una compra por internet?

10. ¿Estaría dispuesto a realizar sus compras de la bahía mediante una plataforma digital?
11. ¿Qué beneficios consideran que podrían obtener si pudieran comprar los artículos de “La Bahía” por internet?

PRODUCTOS DE LA BAHÍA CON MAYOR INTERÉS EN LOS CONSUMIDORES

12. ¿Qué tipo de productos compran con mayor frecuencia en la bahía?
13. Si se lo pudiera realizar de forma virtual ¿Qué tipo de productos de la “La Bahía” comprarían?, ¿En qué difiere para ustedes comprarlos de manera física a virtual?
14. ¿Consideran que existe alguna línea, categoría o producto en específico de los que se ofertan en la bahía que no comprarían haciendo uso del internet?

ACEPTACIÓN DEL MODELO DE LA PLATAFORMA.

Moderador, para todas las preguntas que se exhiben en este apartado, tener presente exhibir evidencia gráfica.

15. ¿Le resultan atractivas las categorías de productos con las que contará la plataforma durante su fase inicial? ¿Considera que existe alguna otra categoría que se debería incluir? (**Moderador describir y proyectar las categorías de aparatos electrónicos, belleza, juguetes, juegos de mesa, accesorios de deportes y productos para el hogar**)
16. ¿Le gustaría que la plataforma permitiera negociar con el vendedor el precio del producto?
17. ¿Qué opinión le merece que la plataforma ofrezca recomendaciones de productos en tendencia, descuentos en productos seleccionados y promociones por temporada?
18. ¿Le resultaría útil que la plataforma cuente con geolocalización para encontrar los locales con que ofertan productos similares a los de su criterio de búsqueda?

VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO.

19. ¿Considera que la compra de productos y servicios mediante internet es una práctica confiable? ¿Por qué?
20. ¿Considera que las actividades de cotización, pago y entrega de los productos de la bahía se podría hacer en un entorno digital sin presentar inconveniente alguno?
21. En una escala del 1 al 5 **siendo 1 Nada probable y 5 Muy probable** ¿Cuál es la probabilidad de que usted decida usar la plataforma digital propuesta para realizar una compra de algún producto de la bahía? ¿Por qué?
22. ¿Con qué frecuencia realizan compras en “La Bahía”?
23. ¿Cuánto dinero destinaría para realizar compras en “La Bahía” de manera virtual?
24. ¿Cuál forma de pago utilizaría para comprar artículos de la “La Bahía” por internet?
25. ¿Consideran necesaria la creación de una plataforma digital que les permita comprar y recibir los productos de la bahía hasta la comodidad de sus hogares?
26. ¿Hay algo más que quiera agregar para mejorar su experiencia al comprar los artículos de la bahía en línea?

¡Muchas gracias!