



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

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN INNOVACIÓN

TEMA:

**E-COMship Plataforma Tecnológica al Servicio de grandes y pequeñas
empresas que integra la operación del E-Commerce con múltiples plataformas
deliveries**

Autores:

Marjorie Vanessa Morán Aguilar

Jefferson Alfredo Zambrano Zambrano

Director:

Edgar Patricio Toapanta Iza

Guayaquil – Ecuador

Septiembre 2022

AGRADECIMIENTO

A Dios en primer lugar, porque es la base de nuestras vidas, y quien nos da la fortaleza para cumplir nuestros sueños por más grandes que sean.

Nuestro agradecimiento sincero a nuestro director de proyecto, Edgar Toapanta, quien nos colaboró con su experiencia y tiempo en el desarrollo de este importante trabajo.

A nuestros catedráticos de la Maestría de Administración y Dirección de Empresas con mención en innovación, que con acertados métodos contribuyeron a nuestro crecimiento profesional y personal.

A nuestros queridos amigos con quienes hemos compartido invaluable experiencias, y a quienes siempre llevaremos en nuestro corazón.

Jefferson y Vanessa.

DEDICATORIA

Margarita quienes con esfuerzo han sido los edificadores de mi carrera profesional y de la maravillosa vida que tengo.

A mi adorado hermano Luis, quien me inspira cada día y quien ha marcado mi camino desde niña, gracias a su buen ejemplo.

A mi precioso hijo Luis Sebastián, que pinta mi vida con los colores más bellos y llena de destellos mis ojos cada vez que me mira.

Finalmente, agradezco con ahínco a quien se apoderó de la mitad de mi corazón y de mi vida entera, a quien me admira y me inspira a ser mejor cada día, mi amado esposo Ronald.

Muchas gracias a mi compañero de fórmula Jefferson, este proyecto no hubiera sido posible sin su brillante colaboración.

Vanessa Morán.

Dedico este proyecto de tesis, a mi Dios todo poderoso; a mis amados padres Luis y

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo primero a Dios en agradecimiento por las bendiciones que recibo de él, a mis padres José Alfredo Zambrano Ferrín y Jesús Mariana Zambrano Alcívar de los cuales siempre he recibido apoyo incondicional, mil gracias por lo que han hecho por mí y siguen haciendo. A mi amada esposa, gracias por apoyarte durante todo este proceso de estudio, definitivamente no hubiese sido posible sin la comprensión y amor que me brinda día a día, te amo. A mí querida hija Ariana te amo con todo mi corazón y finalmente a mis hermanas quienes siempre están pendiente de mí y me apoyan en todo lo que decido realizar. Gracias.

Jefferson Zambrano.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este tópico de Graduación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Exámenes y Títulos Profesionales de la ESPOL)

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1134

APELLIDOS Y NOMBRES	MORÁN AGUILAR MARJORIE VANESSA
IDENTIFICACIÓN	0705052769
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración y Dirección de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413001
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Mención Innovación
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	E-COMSHIP: PLATAFORMA TECNOLÓGICA AL SERVICIO DE GRANDES EMPRESAS Y PYMES QUE INTEGRA LA OPERACIÓN DEL E-COMMERCE CON LAS PLATAFORMAS DELIVERIES O COURRIES.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2022-09-01
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil al primer día del mes de Septiembre del año dos mil veintidos a las 14:04 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: TOAPANTA IZA EDGAR PATRICIO, Director del trabajo de Titulación, PEREZ CAICER WEHRLE ENRIQUE, Vocal y FRANCO NEIRA IRWIN JOSE, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "E-COMSHIP: PLATAFORMA TECNOLÓGICA AL SERVICIO DE GRANDES EMPRESAS Y PYMES QUE INTEGRA LA OPERACIÓN DEL E-COMMERCE CON LAS PLATAFORMAS DELIVERIES O COURRIES.", presentado por la estudiante MORÁN AGUILAR MARJORIE VANESSA.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.



Firmado electrónicamente por:
**EDGAR
PATRICIO
TOAPANTA IZA**

**TOAPANTA IZA EDGAR PATRICIO
DIRECTOR**

**PEREZ CAICER WEHRLE ENRIQUE
EVALUADOR / PRIMER VOCAL**

**FRANCO NEIRA IRWIN JOSE
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL**

**MORÁN AGUILAR MARJORIE VANESSA
ESTUDIANTE**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1135

APELLIDOS Y NOMBRES	ZAMBRANO ZAMBRANO JEFFERSON ALFREDO
IDENTIFICACIÓN	1310014939
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración y Dirección de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413001
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Mención Innovación
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	E-COMSHIP: PLATAFORMA TECNOLÓGICA AL SERVICIO DE GRANDES EMPRESAS Y PYMES QUE INTEGRA LA OPERACIÓN DEL E-COMMERCE CON LAS PLATAFORMAS DELIVERIES O COURRIES.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2022-09-01
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil al primer día del mes de Septiembre del año dos mil veintidos a las 14:04 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: TOAPANTA IZA EDGAR PATRICIO, Director del trabajo de Titulación, PEREZ CAICER WEHRLI ENRIQUE, Vocal y FRANCO NEIRA IRWIN JOSE, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "E-COMSHIP: PLATAFORMA TECNOLÓGICA AL SERVICIO DE GRANDES EMPRESAS Y PYMES QUE INTEGRA LA OPERACIÓN DEL E-COMMERCE CON LAS PLATAFORMAS DELIVERIES O COURRIES.", presentado por el estudiante ZAMBRANO ZAMBRANO JEFFERSON ALFREDO.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.



Firmado digitalmente por:

EDGAR
PATRICIO

TOAPANTA IZA EDGAR PATRICIO
DIRECTOR

PEREZ CAICER WEHRLI ENRIQUE
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

FRANCO NEIRA IRWIN JOSE
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL

ZAMBRANO ZAMBRANO JEFFERSON ALFREDO
ESTUDIANTE

1. Contenido

AGRADECIMIENTO.....	I
DEDICATORIA	II
DEDICATORIA	III
TRIBUNAL DE GRADUACION	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACION EXPRESA	IV
LISTA DE TABLAS.....	X
LISTA DE ILUSTRACIONES	XI
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIII
CAPÍTULO 1	1
1. ANTECEDENTES: PLATAFORMAS DELIVERY DURANTE Y POST PANDEMIA	1
1.1. Inicio de Pandemia: Sobredemanda del servicio.	1
1.2. Post Pandemia: De lo mediático a lo estratégico	3
CAPÍTULO 2	4
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	4
2.1. Situación del e-commerce en Ecuador	4
2.2. Perspectiva Digital Ecuador vs Global	8
2.3. Segmentación de la Categoría.....	9
2.4. Selección de Categoría Prioritaria para el modelo de negocio	11
2.5. Análisis Social (PESTAL).....	13
Entorno Político.....	13
Económico	14
Social	14
Tecnológico	15
Ambiental	16

Legal	17
CAPÍTULO 3	19
3. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DEL PRODUCTO	19
3.1. Situación Actual.....	19
3.2. Descripción del problema	20
3.3. Breve Descripción de la Solución.....	21
3.4. Análisis de la Solución Preliminar: Cinco Fuerzas de Porter.....	22
Rivalidad entre competidores	22
Nuevos competidores	22
Amenazas de nuevos competidores	23
Poder de negocios de los clientes	23
Poder de negociación de los proveedores.....	24
CAPÍTULO 4	25
4. PERFIL DEL CLIENTE.....	25
4.1. Perfil del cliente	25
4.2. Customer Journey	28
4.3. Investigación de Mercado.....	29
Objetivos Generales y Específicos de la Investigación.....	29
Metodologías	29
Tamaño de Mercado	30
Tamaño de mercado potencial.....	30
Característica y definición del mercado objetivo	31
CAPÍTULO 5	33
5. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	33
5.1. Investigación de Mercado Cualitativa: Entrevista a profundidad.....	33
5.2. Investigación de Mercado Cuantitativa: Encuestas	36

5.3. Conclusiones.....	45
CAPÍTULO 6.....	47
6. MODELO DE NEGOCIO (DESCRIPCIÓN DEL BMC)	47
6.1. Propuesta de valor Cliente Directo (Restaurantes).....	47
6.2. Propuesta de valor Cliente Indirecto (Agregadores)	48
6.3. Segmentos de Clientes.....	48
6.4. Relación con los clientes	48
6.5. Canales.....	49
6.6. Actividades clave.....	49
6.7. Recursos clave	49
6.8. Aliados clave	49
6.9. Estructura de costos	50
6.10. Estructura de Ingresos	50
CAPÍTULO 7.....	52
7. ESTRATEGIA DE MERCADO.....	52
7.1. Mercado Objetivo y Segmentación	52
7.2. Consumer Persona E-COMship.....	54
7.3. Estrategia de Posicionamiento	54
Flujo.....	57
Funcionalidad	57
Feedback.....	58
Fidelización	58
CAPÍTULO 8.....	60
8. ANÁLISIS TÉCNICO.....	60
8.1. Especificaciones Técnicas del Producto	60
8.2. Proceso de Fabricación/Servicio.....	62

CAPÍTULO 9.....	65
9. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	65
9.1. Organización.....	65
9.2. Misión.....	65
9.3. Visión.....	65
9.4. Análisis Foda	65
9.5. Organigrama	66
9.6. Plan Operativo	68
CAPÍTULO 10.....	73
10. ANÁLISIS FINANCIERO	73
10.1. Inversión Inicial.....	73
10.2. Presupuesto de Ingresos	73
10.3. Presupuesto de Personal	76
10.4. Presupuesto de Gastos	77
10.5. Flujo de Caja.....	79
10.6. Proyecciones de Estados de Resultados	80
10.7. Punto de Equilibrio.....	81
10.8. VAN y TIR del proyecto	82
CONCLUSIONES.....	84
11. ANEXOS	87
11.1. ANEXO 1: CUESTIONARIO DE AGREGADORES/ DELIVERY	87
11.2. ANEXO 2: CUESTIONARIO EMPRESAS/COMERCIOS	89
11.3. ANEXO 3: CUESTIONARIO DE ENCUESTAS	91
11.4. ANEXO 4: BALANCE GENERAL	97
11.5. ANEXO 5: PLAN DE VENTAS Y ESTIMACIÓN DE COSTO DE VENTA	
11.6. ANEXO 6: PLAN DE CONTRATACIÓN DE RECURSOS HUMANO....	107

11.7. ANEXO 7: FLUJO DE CAJA MENSUAL PRIMER AÑO	110
11.8. ANEXO 8: GASTOS MENSUALES PRIMER AÑO	111
11.9. ANEXO 9: DISEÑO DE PANTALLAS DE E-COMSHIP	112

LISTA DE TABLAS

Tabla #1: Segmentación y Potencial Comercio Electrónico	11
Tabla #2: Distribución de restaurantes por ciudad y tamaño.....	31
Tabla #3: Estrategia comercial	57
Tabla #4: Presupuesto Plataforma Tecnológica	64
Tabla #5: Descripción de Cargos.....	68
Tabla #6: Procedimientos de atención de nuevos clientes.....	70
Tabla #7: Atención de nuevos clientes Premium.....	72
Tabla #8: Inversión inicial	73
Tabla #9: Detalle de Ingresos	75
Tabla #10: Proyección de Clientes Suscritos.....	75
Tabla #11: Ingresos Proyectados	76
Tabla #12: Detalle de Sueldos y Salarios	77
Tabla #13: Detalle Gastos.....	78
Tabla #14: Flujo de caja	79
Tabla #15: Proyección de estados de resultados.....	80

LISTA DE ILUSTRACIONES

Gráfico #1: Razones para no comprar en línea.....	2
Gráfico #2: Frecuencia de compra antes y después covid-19.....	5
Gráfico #3: Audiencia de Redes sociales	9
Gráfico #4: Canales de compra de productos	10
Gráfico #5: Valoración de aplicaciones móviles	12
Gráfico #6: Proceso de Registro y Operación Plataforma Delivery.....	20
Gráfico #7: Proceso de Registro y Operación con E-COMship	21
Gráfico #8: Customer Journey Map	28
Gráfico #9: MIPYME restaurantes y servicio móvil de comida	31
Gráfico #10: Sector Económico del Negocio	37
Gráfico #11: Facturación Anual del Comercio.....	38
Gráfico #12: Número de colaboradores.....	39
Gráfico #13: Ciudad de residencia del negocio	39
Gráfico #14: Sector Económico del Negocio	40
Gráfico #15: Motivo de no contratar el servicio delivery.....	41
Gráfico #16: Motivo para contratar el servicio delivery.....	41
Gráfico #17: Plataformas de servicio delivery usada	42
Gráfico #18: Número de aplicaciones deliveries contratadas.....	42
Gráfico #19: Calificación de calidad de servicio.....	43
Gráfico #20: Calificación de atención al cliente.....	44
Gráfico #21: Evaluación de la solución.....	44
Gráfico #22: Evaluación de tarifas	45
Gráfico #23: Mapa Business Model Canvas	51
Gráfico #25: Consumer persona	54

Gráfico #26: Foda	66
Gráfico #27: Organigrama E-COMship	66
Gráfico #28: Flujo de proceso operativo E-COMship.....	70

RESUMEN EJECUTIVO

E-COMship es una solución integral que a través de una plataforma digital, facilita la interacción de los negocios con los sistemas de última milla, centralizando toda la operación e información del servicio logístico, así mismo tiene la capacidad de proporcionar información de interés para el comercio referente a la calidad del servicio, estado de los productos, precios, promociones y un sinnúmero de acciones que requieren agilidad en el día a día, de esta forma garantiza eficiencia y aprovechamiento de las herramientas digitales de los servicios de última milla para la continuidad del negocio e impulsarlo a un siguiente nivel.

E-COMship no solo es un partner para el comercio, sino también para las plataformas de última milla, puesto que tendrán un actor que intermediará la vinculación tanto en términos operativos, como comerciales; es decir acciones como codificación de productos, actualización de precios y otras actividades que se convierten en cuello de botella para ambos usuarios, incluso son áreas que afectan el nivel de servicio.

El desarrollo del e-commerce pretende el surgimiento de nuevos modelos de negocio que complementen o intermedien ciertos procesos, la pandemia permitió que la penetración del servicio delivery sea tan acelerado que complejizó sostener la calidad de servicio hacia sus clientes, E-COMship pretende absorber determinada operatividad y favorecer a ambos usuarios. El proyecto responde inicialmente a comercios micros y pequeños que se dedican a la venta de comida preparada, con el objetivo de capturar el perfil idóneo para la primera fase de E-COMship, como un facilitador a este segmento que está en crecimiento y que no cuenta con el recurso humano y/o financiero para competir en este canal.

La segmentación de la industria permitió hacer una fragmentación del mercado meta para identificar las fases de ejecución, y en función a ello se identificó a los restaurantes como el de mayor potencial, de los cuales tenemos un total de 16.662 restaurantes de los que se pretende tener una penetración del 1% en el primer año y al 5to año una penetración del 5% con una rentabilidad neta del 35%.

La parte más importante del proyecto es la retención de comercios mediante estrategias de fidelización que no deben ir encaminadas únicamente a acciones de marketing, lo más importante para la retención del comercio afiliado es que evidencie beneficios hacia su negocio al adquirir este servicio: las ventas de los restaurantes deben verse en crecimiento al contar con el paquete premium por ejemplo, que es el paquete que genera una diferenciación y cuyo fin es potencializar las acciones del comercio.

En resumen, con la proyección de ingresos y gastos estimados con el presente modelo de negocio, se evidencia que E-COMship será un negocio rentable con gran potencial de crecimiento.

CAPÍTULO 1

1. ANTECEDENTES: PLATAFORMAS DELIVERY DURANTE Y POST PANDEMIA

1.1. Inicio de Pandemia: Sobredemanda del servicio.

El 16 de marzo de 2020 se declara en Ecuador estado de emergencia debido a la propagación de Covid-19 en el país, esto generó un sinnúmero de restricciones incluyendo la libre circulación de vehículos, así como la apertura de lugares de alto tráfico como centros comerciales, bares, restaurantes y demás. Inmediatamente se activó la declaración de estado de emergencia en el país, autoridades del Estado y el Coe Nacional apalancaron mediante normativas mediáticas la libre circulación de motocicletas y bicicletas vinculadas a apps de servicios de última milla (delivery) como medio de compra y logística para abastecer a los hogares de alimentos, medicinas y otros productos de necesidad básica.

Compañías como Tipti, Rappi, Glovo, entre otras tuvieron un incremento exponencial de registros en sus aplicaciones y por lo tanto un alto crecimiento en los pedidos diarios, para ser más específicos vamos a proporcionar datos publicados por un diario local en marzo 2020, al respecto de lo mencionado¹.

Tipti: Incremento de 30 ‘shoppers’ para elaborar las compras.

Rappi: +30% en el número de órdenes y contaba al momento con un total de 1.900 repartidores entre Guayaquil y Quito.

Parallevar: Otra app ecuatoriana que durante el inicio de pandemia; opera en Manta y Portoviejo, registraron un crecimiento de 30% en los pedidos.

Glovo: Creció en una semana +10% en pedidos e incrementaron los repartidores.

Para las semanas siguientes de marzo la demanda del servicio delivery no fue diferente, y no solamente reaccionaron con premura los proveedores del

¹ (Revista Líderes, 2020)

servicio, sino también las diferentes empresas grandes, medianas o pequeñas porque estar en las plataformas digitales de pedidos se volvió prioridad, prácticamente si sus productos no se encontraban en estos espacios no formaban parte de la canasta de compra, esto incrementó trabajo operativo en las empresas puesto que las plataformas se volvieron un nuevo canal y eso requiere un proceso que parte con la codificación de productos y en adelante otras actividades que permitan una interacción acertada en el canal para promover los productos.

A nivel de consumidor todo el sistema de compras online se disparó por la necesidad mediática y se rompieron algunos paradigmas que ha frenado durante años la interacción del consumidor con las compras online, como se aprecia en el Gráfico #1²; dadas las circunstancias y siendo el servicio delivery un importante conector, facilitó aún más esta evolución del proceso de compra local. En función a este la respuesta del mercado las empresas grandes y pequeñas se vieron en la necesidad de integrar a su operación el sistema de venta por e-commerce y por consiguiente la entrega de su bien al consumidor final, lo cual trae consigo un proceso para el que no estaban preparadas, tales como: entrega de información de productos, imágenes de productos, diseño de piezas promocionales, ingreso de las características de los productos (Codificación) y cada una de las plataformas tiene procesos diferentes por lo que es necesario ingresar esta información en diferentes lugares y formatos.

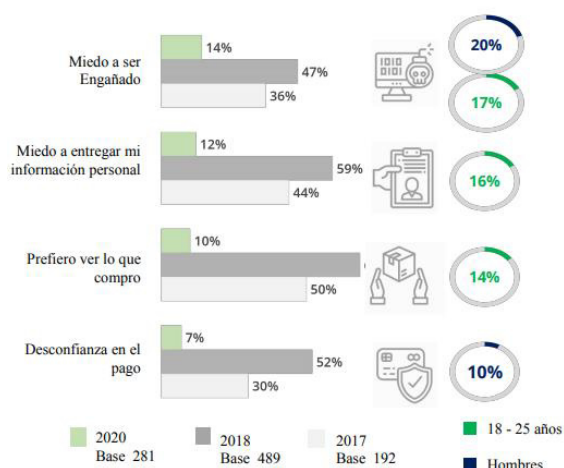


Gráfico #1: Razones para no comprar en línea

² (Revista Publicando, 2021)

Elaborado por: Revista Publicando

1.2. Post Pandemia: De lo mediático a lo estratégico

Si bien la pandemia no ha terminado, después de un año del primer confinamiento la recuperación económica ha caminado lento, aunque a pasos firmes; se han reabierto locales comerciales, cines, bares y otros actores importantes del sector productivo; si bien es cierto esto genera una estabilidad en la demanda de servicio delivery, hay un porcentaje importante de usuarios que se han fidelizado al sistema y que en función a la categoría de producto que necesita sigue accediendo a esta modalidad de compra; a inicios del 2021 Rappi que tiene presencia en Guayaquil y Quito afirmó que esperan en este año “un crecimiento de tres a cuatro veces más que 2020”, año en el que su flota creció al 100%, cerrando en 2.500 repartidores, acorde confirmó Alejandro Freund Gerente General de Rappi Ecuador en una entrevista a Revista Vistazo³.

Este contexto actual del mercado generó que las empresas grandes, medianas o pequeñas mantuvieran sus operaciones y acciones ejecutadas durante el 2020 para responder a este nuevo canal de venta; y durante el nuevo año las decisiones que respondían a una situación mediática se transformaron en planes que promoverían la estrategia con canales de venta digitales en el 2021. Y en función a este nuevo entorno retador y de incertidumbre es necesario replantearse para absorber los resultados que el canal está logrando y estar presente en la mente del consumidor puesto que esta ventana digital es ahora el nuevo supermercado del hogar; al haber una mayor penetración de la modalidad de compra las nuevas estrategias de las empresas se redireccionan y los agregadores se vuelven actor importante de las acciones futuras, de forma que los cambios operativos de las plataformas se van a encaminar al servicio de los comercios, dado que las tareas de diseño, actividades promocionales se vuelven prioritarias y eso genera una alta carga para el agregador.

³ (Revista Vistazo, 2021)

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El comercio electrónico ha sostenido en el último año un importante crecimiento y con un potencial de seguir fortaleciéndose aún más en las diferentes categorías en las que interactúa, cuando hablamos de comercio electrónico encontramos la siguiente definición:

“El e-commerce, también conocido como comercio electrónico, se refiere a la transacción de bienes y servicios que se realiza entre un comprador y un vendedor, mediante una plataforma electrónica o el internet. El comercio electrónico se puede desarrollar entre Empresa-Consumidor o B2C o Empresa-Empresa B2B.”⁴

2.1. Situación del e-commerce en Ecuador

La Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE) estableció que el año 2020 tuvo un aumento del 800 % en visitas a los sitios web de las empresas y ventas cercanas a los \$ 2.300 millones, lo que supone un crecimiento de \$ 700 millones (40% aproximadamente) frente al año pasado (2019), 780.000 hogares realizan sus compras a través del comercio electrónico y para el año 2022 se estima un crecimiento del 30%.⁵ Adicional se evidencia un incremento importante en la frecuencia de compras considerando el antes y después de la pandemia covid-19 como se muestra en la siguiente gráfica.

⁴ (PWC Asesores Comerciales Cía.Ltda., 2020)

⁵ (El Universo, 2020)

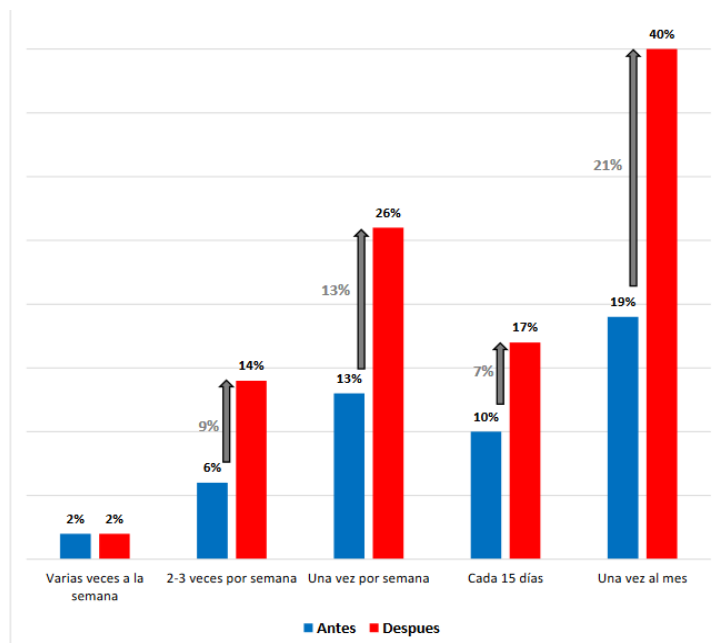


Gráfico #2: Frecuencia de compra antes y después covid-19

Elaborado por: Cámara de Comercio Electrónico

De la misma forma, categorías que históricamente mostraban un crecimiento más lento, como alimentos y medicamentos, se ven impulsadas por el contexto actual, de forma que es una gran oportunidad para los negocios dinamizar su gestión en canales digitales.

La creciente demanda de alimentos por parte de los consumidores originó la creación de nuevos negocios. Entre marzo y julio, según el Servicio de Rentas Internas (SRI), se abrieron 854 restaurantes de comida rápida, de refrigerio y de comida para llevar. Según la Asociación de Restaurantes del Guayas, el 60% de las ventas que se realizaron a domicilio entre abril y mayo fueron de servicios directos de los locales y el resto, a través de plataformas digitales.

Según la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE), la categoría de restaurantes, que históricamente mostraba un crecimiento más lento, repuntó durante la pandemia, lo que permitió dinamizar la gestión de canales digitales. Hasta mayo, la compra en línea de esta área creció 42% con relación al 2019.

Uno de los factores que ha ayudado al crecimiento de uso de estas aplicaciones ha sido la pandemia del COVID-19, pues ante las recomendaciones de quedarse

en casa para evitar exponerse al virus la base de usuarios pudo aumentar “hasta en un 300%” durante los meses más críticos.

Según un estudio de Eureknow (empresa de investigación y análisis de mercado en Ecuador), el 49 % prefiere realizar compras digitales por ahorrar tiempo y seguridad; el 39% opta por el método presencial y el 20% no tiene acceso a compras online.

Alejandro Freund, gerente general de Rappi Ecuador, expresa que antes de la pandemia tenían un poco más de cien mil usuarios registrados en la plataforma y en la actualidad existen más de 600.000 usuarios.

En octubre del 2020 esta empresa inicio un proyecto piloto de delivery con drones junto con Aerialoop, especializada en reparto urbano vía aérea. Las pruebas consisten en traslados desde Quito hasta la parroquia de Puembo, al nororiente de la ciudad. La aspiración es que este servicio se pueda exportar como proyecto de Rappi Ecuador a Rappi México, Rappi Brasil y Rappi Colombia.

Otra empresa importante de delivery en el país es Glovo ahora PedidosYa, Actualmente tiene más de 2500 negocios registrados en la plataforma, la aplicación tiene presencia en Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato, Santo Domingo, Machala, Ibarra y Portoviejo y tiene pensado seguir con el plan de expansión en los próximos años.

Uber Eats está disponible en Ecuador desde el 2018 y cuenta con más de 2.500 negocios registrados en su plataforma.

A continuación, podemos observar los principales deliveries que han sido parte de la dinamización del e-commerce en Ecuador y sus principales categorías⁶:

Tipti

Es una tienda y supermercado a domicilio. Su plataforma digital permite ordenar desde un dispositivo móvil la lista de compras de los víveres y artículos para el hogar. Tipti es una app 100% ecuatoriana de compras de supermercado con

⁶ (El Universo, 2021)

entrega a domicilio, que trabaja con Tipti Shoppers. Los usuarios pueden descargarse la aplicación en App Store, Google Play, App Gallery.

Rappi

Ofrece servicio de delivery de restaurantes, tiendas, supermercados, farmacias, licores. Ellos invitan a bajarse la app para acceder a los servicios a domicilio. Tienen un servicio express si se necesitan pocos productos de forma rápida.

Super Easy

Con la aplicación Super Easy, el grupo Mi Comisariato atiende a domicilio en Guayaquil, Quito y Santa Elena, de lunes a domingo.

Pedidos Ya

Si tiene una cuenta de Glovo puede usar el mismo correo para suscribirse a Pedidos ya. O puede bajarse la aplicación desde la App Store o Google Play. Allí puede solicitar los servicios que se ofertan, ya sea de pedidos de restaurantes a domicilio, supermercados, farmacias, bebidas y envíos en que se pueden encontrar productos como flores, regalos, papelería, tecnología, productos para mascotas y más.

Picker

La app Picker de Ecuador permite hacer compras en diversos locales, pago de planillas o envío de encomiendas, también hacer compras en tiendas e incluso hacer compras en mercados municipales. Se puede obtener la app de @picker_ec | Linktree Se puede bajar la aplicación mediante la App Store o Google Play.

Uber Eats

Perteneciente al mismo grupo de la app de vehículos de transporte Uber, Uber Eats está disponible en los sistemas operativos Android y iOS. Solo debe crear una cuenta en la aplicación a través del teléfono celular y correo electrónico.

Entre las opciones adicionales que ofrece, además de la oferta de varios restaurantes, está Esenciales (farmacias y mercados exprés), Alcohol y

Mascotas. Según su sitio web, está disponible en Guayaquil, Durán, Samborondón, Daule (La Aurora), Quito, Sangolquí, Cuenca y Ambato.

2.2. Perspectiva Digital Ecuador vs Global

OP Población

Ecuador: 17.5MM ----- Urbana 64%

Global: 7.750MM ----- Urbana 55%

Penetración

Usuarios de Internet:

Ecuador 12MM ----- 69%

Global 4.540MM ----- 49%

Conexiones de Teléfono Celular

Ecuador 12MM ----- 69%

Global 4.540MM ----- 49%

Usuarios activos en redes sociales

Ecuador 12MM ----- 69%

Global 3.800MM ----- 59%

Audiencia de Redes Sociales

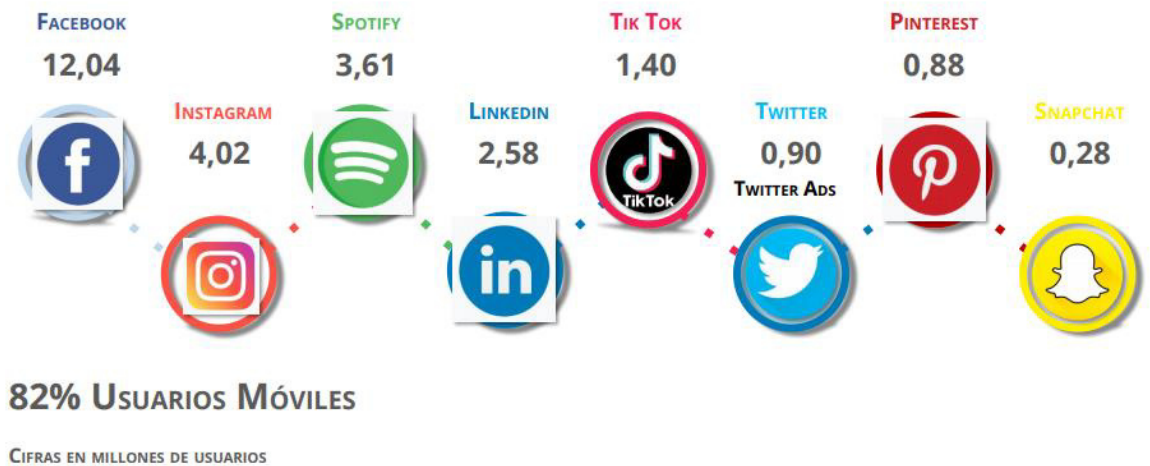


Gráfico #3: Audiencia de Redes sociales

Elaborado por: UESS

2.3. Segmentación de la Categoría

El nacimiento del comercio electrónico surgió a partir del acceso al internet en la sociedad civil y que permitió generar acciones comerciales por el año 1991. A partir de ese momento se generan diferentes categorías en el sector del comercio electrónico partiendo del canal de compras al que accedes o por el cual te comunicas con el vendedor, que no necesariamente será de forma directa sino puede ser también automatizada. En la Gráfico #4⁷ podemos evidenciar los diferentes canales que usamos en Ecuador. Se evidencia que más del 70% de las compras se concentran en redes sociales como Whatsapp, Instagram o Facebook, así como también aplicaciones móviles que es la segunda en más importante con el 26%.

⁷ (Revista Publicando, 2021)

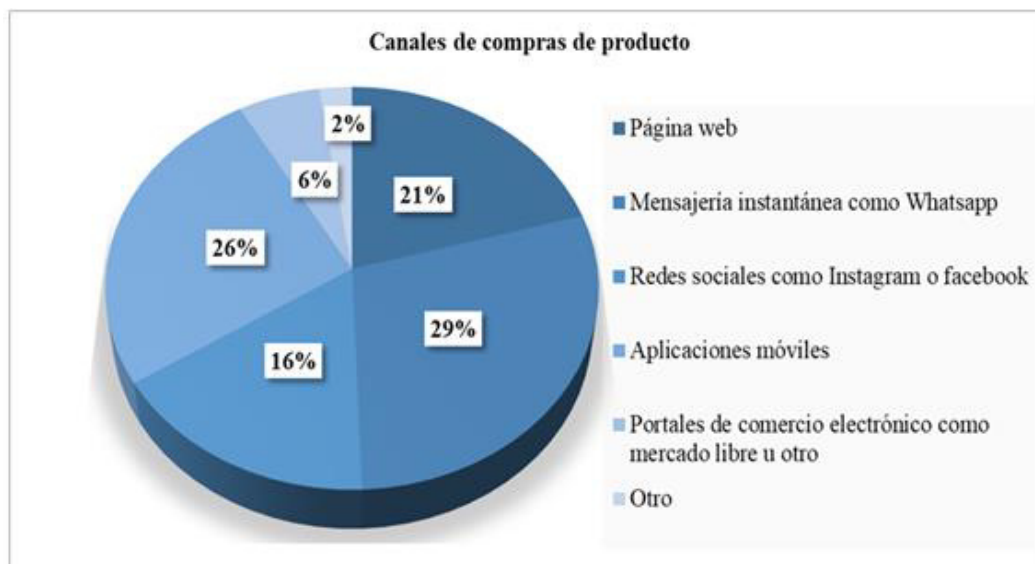


Gráfico #4: Canales de compra de productos

Elaborado por: Revista Publicando

Como hemos mencionado al inicio, las plataformas digitales han sido la herramienta importante en el crecimiento del comercio electrónico, si bien las redes sociales también son un medio para promocionar los productos y cerrar ventas, hay una parte que ha complementado esta actividad y es la parte logística como lo que ocurre con las plataformas deliveries, courriers, deliveries propios de los comercios, es por ello que queremos evaluar las categorías del sector del comercio electrónico para evaluar el potencial en cada una de ellas y los retos como oportunidades a la que se enfrenta cada categoría al respecto de su integración en los sistemas de última milla, esta información es relevante porque permitirá segmentar el sector e identificar la categoría donde existe una oportunidad para el modelo de negocio que se plantea en el presente proyecto.

En la siguiente matriz⁸ podemos identificar las categorías y su participación dentro del sector de comercio electrónico:

⁸ (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020)

	Alimentos y bebidas no alcohólicas	Salud y Medicina	Restaurantes o comida preparada	Tecnología y electrodomésticos	Servicios de educación	Recreación y Juegos de video	Prendas de vestir	Belleza y Cosméticos	Otras
POTENCIAL	Principal categoría de compra durante la pandemia con el 67%	Representa el 50% de las compras por medios electrónicos	Concentra el 42% de las compras por medios digitales	19% de las compras corresponde a computadoras, tecnología o electrodomésticos.	15% de las compras se ejecutan para adquirir servicios de capacitación y educación.	6% de las compras corresponden a recreación, juegos, videojuegos y música streaming.	6% corresponde a prendas de vestir, calzado o accesorios de vestir.	5% está en la sesión de belleza y cosméticos.	11% está distribuido entre compras de artículos deportivos, bebidas alcohólicas, tabaco. Etc.
RETOS FRENTE AL SISTEMA DELIVERY	Mantener el ritmo de crecimiento en post pandemia.	No hay gran variedad de productos; se encuentra un portafolio básico.	Desconocimiento o para el aprovechamiento o de la herramienta (comercio) y genera alta operatividad (deliverv)	Portafolio limitado de productos que se pueden transportar y cobertura de ciudades.	N/A	N/A	Cobertura limitada de ciudades, frente al propuesto por couriers. Optimización de costos	No hay enfoque en productos de belleza, por cobertura y limitado portafolio.	Bajo nivel de transacciones, podría disminuir más post pandemia.

Tabla #1: Segmentación y Potencial Comercio Electrónico

Elaborado por: Los autores

Las tres primeras categorías de la matriz tienen una fuerte interacción de compra en medios digitales y es precisamente en ellas donde se enfocan los sistemas de última milla, esto debido a la cantidad de transacciones diarias que generan, y que responden a su vez a las necesidades básicas de los consumidores.

2.4. Selección de Categoría Prioritaria para el modelo de negocio

Las categorías anteriormente evaluadas están en continuo crecimiento con respecto a la demanda proveniente de plataformas deliveries, y aunque todas muestran un alto potencial es importante evaluar cuál requiere atención inmediata que, a través de un modelo de negocio complementario, resuelva las carencias en el servicio B2B.

Sin embargo, antes de evaluar las variables que provienen de los comercios, es importante describir la satisfacción que proviene del consumidor final, porque es el primer indicador en cadena de servicio; a continuación, presentaremos información recabada de una fuente secundaria.

Una encuesta realizada por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico y la UESS, a una base de 2.038 personas revela la siguiente información:

Las macro categorías se dividen en: Servicios (71%), Bienes Personales (70%), Entretenimiento (65%), Bienes no personales (58%), Hogar (50%), Motos y Vehículos (38%), Bebidas-Snacks (33%).

Servicios es la división más importante, aquí encontramos las siguientes categorías: Hoteles (87%), Pasajes (86%), Comida Restaurante (84%) y Educación (75%). Como podemos evidenciar la categoría de comida preparada concentra un porcentaje importante de las compras; al respecto del medio de compra, son las apps las más utilizadas para la compra con una incidencia del 82%. De ahí la importancia de analizar la siguiente gráfica que nos permite conocer el nivel de satisfacción que tienen los consumidores de las diferentes plataformas.⁹

Como podemos observar en el Gráfico#5 hay 4 actores con un índice menor a 40% en “Deficiente”: Cabify, Rappi, Super easy y Tipti; las demás plataformas tienen una alta valoración en esta cualificación, lo que nos da una reseña importante desde la perspectiva de consumidor final, y éste es el indicador más ácido en la cadena de valor de las plataformas deliveries.

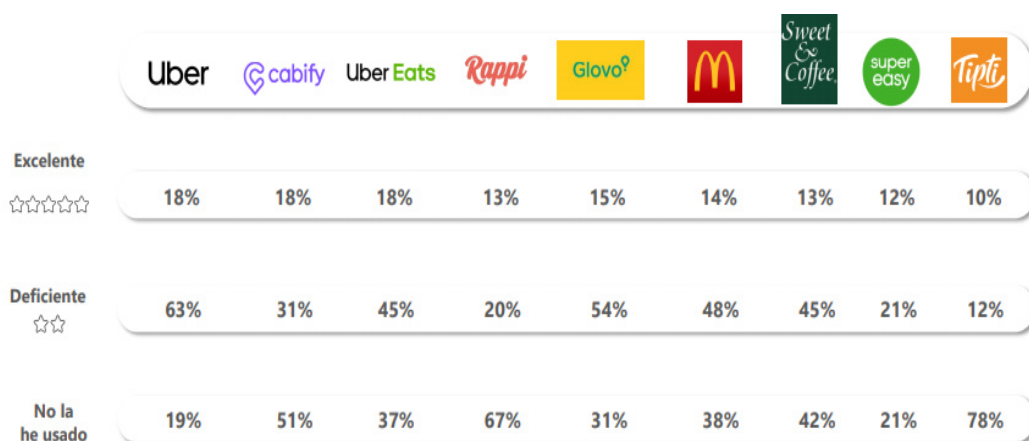


Gráfico #5: Valoración de aplicaciones móviles

Elaborado por: Los autores.

En base al análisis previo y considerando las otras variables del sector descritas en la sección anterior, se define la categoría Restaurantes como la prioritaria para atender a través de un modelo de negocio inicial que facilite su interacción con las apps de delivery, y sobre todo que favorezca los indicadores de calidad del servicio; que son los que definen la intención de compra y recompra por parte del consumidor; así mismo otra de las gestiones importantes que requieren

⁹ (UESS, 2020)

atender los comercios medianos y pequeños de comida es el aprovechamiento de la herramienta con respecto a promoción y tácticas comerciales.

Para los propietarios de restaurantes pequeños y medianos ha significado una barrera la adopción acelerada de las aplicaciones digitales, sistemas de entrega de última milla y todo lo vinculado a marketing digital, dado que su Core de negocio se concentra en la variedad y calidad de su oferta, mas no en el conocimiento y posicionamiento en el entorno digital, es así que el objetivo del presente proyecto es potencializar las oportunidades relacionadas a este problema en esta categoría.

2.5. Análisis Social (PESTAL)

Entorno Político

Sin duda las nuevas elecciones presidenciales en el Ecuador marcaron un nuevo rumbo, ya que el plan de gobierno del presidente electo Guillermo Lasso contempla una disminución de impuestos que facilite el nacimiento de emprendimientos y un ajuste del gasto público para aspirar a un “Estado mínimo pero robusto y eficiente”.

Sobre comercio exterior se espera una mayor apertura comercial con los mayores socios de Ecuador, Estados Unidos y la Unión Europea, con el fin de que los productores nacionales tengan mayores oportunidades de exportación. Además, uno de los ofrecimientos del presidente electo es realizar incentivos tributarios, créditos a 1% de interés y un ajuste progresivo del salario mínimo hasta llegar a los 500 dólares.

Adicional el gobierno ha establecido una Estrategia Nacional de Comercio Electrónico (ENCE) la cual tiene la visión de facilitar el entorno para el fomento del comercio electrónico como un canal adicional de venta, promoviendo la transformación digital. En consecuencia, la estrategia propone cuatro componentes para agregar valor y digitalizar los procesos en el comercio electrónico: marco legal; fomento de comercio electrónico en las MIPYME; sistemas de pago electrónico; y, logística en el proceso del comercio electrónico. La ENCE establece líneas de acción para fomentar e incentivar el uso del comercio electrónico en las MIPYME a través de generación de capacidades,

asistencia técnica generando habilidades digitales y utilizando servicios de TI para automatizar los procesos. El comercio electrónico presenta oportunidades para que las MIPYME puedan internacionalizarse y acceder a nuevos mercados.

Económico

Se espera que en los próximos años el Ecuador entre en un proceso de renegociación de acuerdos con relación a las metas del programa del FMI, pero existe la posibilidad de que el Ecuador logre una consolidación fiscal razonable. Ecuador podría alcanzar un superávit del 2,5% del PIB para 2025 en comparación con el objetivo del FMI del 4,3%. Sin embargo, un superávit de 2.5% aún debería ser suficiente para colocar el índice de deuda de Ecuador por debajo del 60% al final de la administración.

Otro indicador importante es la inflación anual que en diciembre 2016 llegó a 1,7%; 0,4 en 2017; -0,2% en 2018 y -0,07% en 2019. La variación del índice de precios al consumidor se ubicó en -0.91% en noviembre de 2020 (INEC, 2020). Esta situación complejiza el manejo macroeconómico, debido a las interrelaciones que tiene una caída del nivel general de precios internos en las inversiones privadas y en la recreación de una débil demanda interna.

Las últimas mediciones del mercado laboral muestran una realidad complicada, pues a septiembre de 2020, el desempleo afecta a medio millón de personas (7% de la población económicamente activa, PEA); 4,5 millones de personas bajo la categoría de subempleo, trabajador no remunerado y otro empleo no-pleno; y tan solo 2,5 millones de personas con empleo adecuado o con garantías sociales y económicas (32% de PEA) (INEC 2020). La incidencia de la pobreza nacional por ingresos pasó de 22,9% en 2016 a 23,2% en 2018 y 25% en 2019. El nivel de pobreza extrema se ha ubicado en promedio en 8,7% de la población en el período 2016-2019 (INEC 2020).

Social

La digitalización se ha vuelto parte de la rutina diaria de los consumidores, en un estudio realizado en 13 países de América Latina y Caribe señala, que más de 50 millones de personas habrán comprado en línea por primera vez; esto es directamente proporcional con el enorme crecimiento que presenta el comercio

electrónico, el mismo que se fortalece gracias al distanciamiento social que se busca debido al covid-19 y al uso de tarjetas de crédito como medio de pago de estas transacciones, es así, que el estudio argumenta que el comercio electrónico se haya casi duplicado. Al cierre del año 2020, Ecuador cerró con \$2.300 millones en ventas en línea, 15% por arriba de lo planificado. Este crecimiento inédito del comercio electrónico se debe principalmente a la pandemia Covid-19 que azotó al país en marzo 2020. Las variables económicas incluyendo el riesgo país muestran un indicador positivo por lo que se espera que la economía de los hogares ecuatorianos mejore en el mediano y largo plazo favoreciendo la recuperación económica y sosteniendo las preferencias y hábitos de compra adoptados durante la pandemia.

Dada la incertidumbre que surgió al inicio de la pandemia, los hábitos de compras de los consumidores se alteraron y fueron estabilizándose en determinadas características, un ejemplo son la oportunidad de ahorro que se permitían en determinadas categorías de su canasta de compras; en función a esta particularidad se reinvertían esos ahorros en distintas actividades, como: remodelaciones, compras de electrodomésticos, vehículos, muebles, viviendas, etc., vuelve a normalizarse las compras que existían antes de la pandemia, de esta forma como conclusión tenemos un consumidor más racional en el gasto y con una conciencia de ahorro.

Tecnológico

De acuerdo con el estudio “Tendencias tecnológicas de mayor impacto en el Ecuador para el año 2020, realizado por EY e IT”, los principales retos de las mayorías de las empresas para los próximos 2 años son: Innovación en productos o servicios (71%), reducción de costos (59%), mejorar la experiencia del cliente (59%), automatización de procesos (56%) y generación de nuevos ingresos (52%), todas estas acciones involucran inversión en tecnología. Una de las particularidades que facilita a Ecuador estar en un excelente nivel de emprendimiento digital es su moneda, por cuanto elimina el riesgo cambiario y crea una ventaja frente a países vecinos como Colombia, Perú y Argentina. Se espera que esta tendencia se siga fortaleciendo y que las decisiones políticas al

respecto de la dolarización resulten positivas para favorecer e incentivar este sector.

Por otra parte, existe una fuerte tendencia a realizar pedidos de comidas en las redes Sociales, tal es el caso que Instagram ha creado la herramienta food orders la cual permite a los restaurantes recibir pedidos de comida a domicilio a través de esta red social, además permite a los locales agregar socios de delivery como uber o Rappi. Otros canales en crecimiento son las páginas web de los restaurantes, pedidos por WhatsApp y los servicios de aplicaciones de terceros como Uber Eats, Glovo, Rappi, etc.

Otra marcada tendencia son las cocinas fantasmas o dark kitchens. Las darks kitchen también se conocen como cocinas virtuales, cocinas en la nube o cocinas fantasmas. En lugar de cocinar para salas llenas de clientes, las cocinas virtuales cocinan platos exclusivamente para ser llevados a los domicilios de los clientes, por lo que los alimentos que se producen en estas cocinas fantasmas solo se pueden consumir en otros lugares.

El internet de las cosas y la inteligencia artificial se han conjugado para dar cabida a los pedidos por voz por medio de parlantes inteligentes tales como Alexa de Amazon y google home, una vez que la tecnología haya alcanzado su máximo potencial, el pedido por voz traerá comodidad a un nivel completamente nuevo: los clientes tendrán la capacidad de ver (y escuchar) los elementos del menú a través de Google Home o Alexa.

A corto plazo se espera que los vehículos eléctricos y la mayor presencia de tecnología desatendida en la entrega configuren la primera ola que transforme el delivery. Se trata de una ola que ya está en marcha, pues se trata de tecnologías que están ya disponibles en el mercado y son escalables. Entre sus beneficios encontramos que contribuyen a la rentabilidad de los negocios, cumplen con la normativa vigente y son bien aceptadas por los consumidores. Además, a medida que las ciudades se ajustan a los nuevos estándares de emisiones, es lógico que el despliegue de los vehículos eléctricos en la entrega de última milla sea una de las primeras tecnologías en ser adoptadas.

Ambiental

La creciente demanda de servicios de entrega a domicilio conlleva un incremento importante en el uso de motocicletas para el transporte de las compras, así como también la necesidad de transportarse con menos riesgo de contaminación de covid-19 ha llevado a las personas a adquirir este vehículo de fácil acceso por su baja inversión.

Se conoce que las motos con ciertas características generan una mayor contaminación vs un carro, por lo que en el mediano plazo la consecuencia de este auge puede tornar preocupantes si no se toman las medidas para controlar la compra desmedida de motos que no cumplen la norma EURO 3 la cual por su tecnología reduce las emisiones contaminantes hasta en un 50%.

Legal

Actualmente en el Ecuador se encuentra vigente la ley de comercio electrónico, firmas y mensajes de datos esta ley regula los mensajes de datos, la firma electrónica, los servicios de certificación, la contratación electrónica y telemática, la prestación de servicios electrónicos, a través de redes de información, incluido el comercio electrónico y la protección a los usuarios de estos sistemas.

El Comercio Electrónico en la actualidad se ha impulsado gracias a los medios móviles, Smartphone y Tabletas; siendo las redes sociales las de mayor protagonismo, transformando así la forma de entender y de ejecutar el marketing. El consumidor analiza y estudia mejor sus necesidades gracias a toda la información (precios, características, insumos, fotografías, otros) disponible para finalizar la compra.

A través de la Resolución del COMEX Nro. 025-2019 se redujo el arancel a 0% para los teléfonos móviles (Smartphone), y la Resolución del COMEX Nro. 024-2019 pasó a arancel 0% para computadoras portátiles y tablets.

También en el registro oficial la ley que regula el uso de plástico de un solo uso la misma que fue aprobada en la asamblea nacional el 2 de noviembre del 2020 y que fue vetada parcialmente por el ejecutivo y finalmente regresó a la asamblea para ser aprobada el 15 de diciembre, lo que establece que en un plazo de 12

meses se prohíbe bolsas de plásticos y sorbetes así como el uso de bolsas y envases de plástico de un solo uso para bebidas y alimentos de consumo humano en islas, islotes, playas, riberas de ríos, lagos y lagunas, bosques protectores, páramos y todas aquellas áreas que son parte del Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Esta tendencia en el mediano y largo plazo se aplicará a todo el país por lo que el comercio electrónico que haga uso de plásticos debe buscar nuevas alternativas para cumplir la ley y no afectar su operación y rentabilidad.

Adicional la reciente ley implementada el 16 de septiembre del 2020 la cual grava IVA sobre la comisión que las plataformas internacionales cobran, este mecanismo aplica para las aplicaciones de delivery, transporte o servicio de arriendo.

CAPÍTULO 3

3. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DEL PRODUCTO

3.1. Situación Actual

Hoy en día es necesario que los comercios se registren en la página de cada plataforma delivery, se solicita información tales como: Nombre de local, Tipo de negocio, cantidad de sucursales, datos del dueño el local, dirección. Adicional se solicita la documentación del funcionamiento propiamente del local, posterior un asesor de la plataforma se contacta con el local para realizar las validaciones del caso, en este proceso puede pasar algunos días para que la plataforma valide y acepte tu petición, posterior la plataforma ofrece una capacitación para que el comercio esté en la capacidad de utilizarla, luego el comercio se encarga de proporcionar todas las imágenes comerciales e información que se utilizaran para promocionar sus productos, algunas plataformas ofrecen opción para configurar toda la información, pero en todos los casos, el comercio es el responsable de darse de alta en la plataforma con esta información. Cada agregador comercial ofrece sus herramientas para el funcionamiento diario y los comercios se ven en la necesidad de aprender a utilizar cada una de ellas, y con esto, claramente aumenta el riesgo de cometer errores operativos que pueden afectar en la calificación que los usuarios finales realizan en las plataformas dando una mala imagen a los locales comerciales.

Por otro lado, los comercios no cuentan con información unificada de todos los agregadores, ya que cada uno de ellos ofrece herramientas por separada para consultar esta información, teniendo que el comercio realizarla y ocupar tiempo valioso que puede ser empleado en lo que realmente es su giro de negocio.

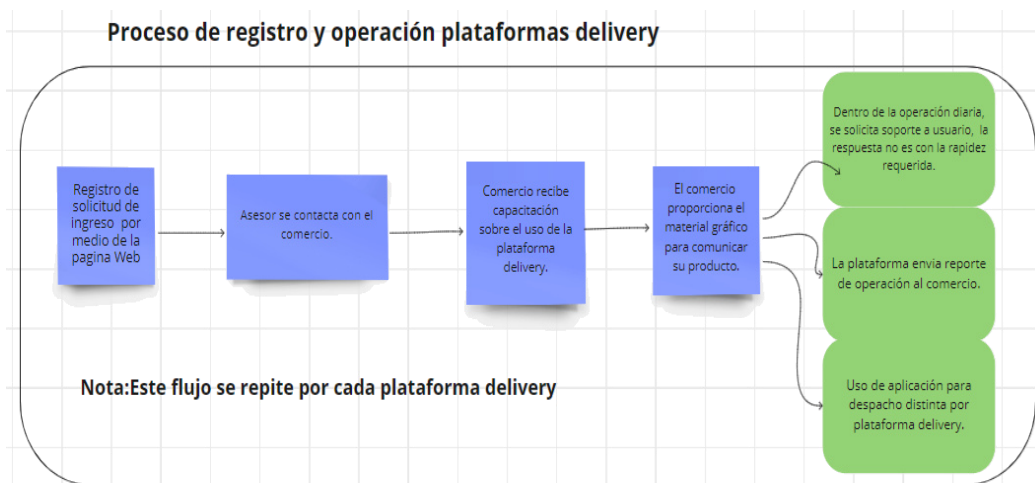


Gráfico #6: Proceso de Registro y Operación Plataforma Delivery.

Elaborado por: Los autores

3.2. Descripción del problema

Los restaurantes micros y pequeños concentran su operatividad en la actividad propia de su negocio, es decir, las tareas de su día a día se enfocan en: abastecimiento de ingredientes, preparación del menú, limpieza de implementos y espacio, facturación y cobro, entre otras; esta operatividad del día a día no les permite enfocarse en actividades extras que están relacionadas a la nueva modalidad de venta que surge a partir de la importante penetración lograda de las plataformas delivery, es así que el solo hecho de tener que vincularse a más de un app ya genera un primer problema, además de no contar con personal que se haga cargo de la parte comercial y estratégica que infiere el vincularse a esta modalidad de venta online, en la mayoría de los casos no tienen incluso el conocimiento necesario para administrar las apps, menos otro tipo de acciones más sofisticadas que podrían beneficiar su venta y agrandar su negocio.

En el proceso de investigación es importante identificar si este dolor es repetitivo entre los comercios y cuál es su postura frente a una posible solución. Es importante destacar que antes de dirigirnos a los restaurantes, también era importante conocer la postura dispuesta por los agregadores (deliveries) dado que ellos también entran en el proceso donde E-COMship actuaría como intermediario.

Por lo antes mencionado, podemos resumir que el problema radica en la falta de conocimiento, recursos y experiencia de los comercios micros y pequeños, para operar y aprovechar el acelerado crecimiento del nuevo canal de compra: plataformas delivery.

3.3. Breve Descripción de la Solución

E-COMship ofrecerá a los comercios una forma simplificada de realizar el registro a todas las plataformas de delivery ya que absorberá el proceso operativo, acompañará y asesorará en la elaboración de las imágenes y textos comerciales, dará una respuesta rápida a los comercios gestionando su solicitud con todas las plataformas, ofrecerá una capacitación única y personalizada en el uso de la plataforma de E-COMship ya que con ésta, estará en la capacidad de gestionar los pedidos de una misma forma y de esta manera reducir drásticamente la curva aprendizaje por proceso operativo de cada una, adicional E-COMship ofrecerá reportes unificados de operación y satisfacción del cliente de todas las ventas realizadas por los deliveries, proporcionando las herramientas necesarias y automáticas para que los comercios puedan elaborar sus estrategias comerciales dado que E-COMship será su asesor en términos comerciales y brindará las herramientas para que el comercio pueda generar estrategias de marketing digital para incentivar el incremento de sus ventas, para esto E-COMship, brindará un acompañamiento de una hora al mes dedicado exclusivamente a explicar y/o asesorar a los usuarios premium sobre las posibles estrategias a seguir de acuerdo a la información obtenida desde el módulo de Business Intelligence.

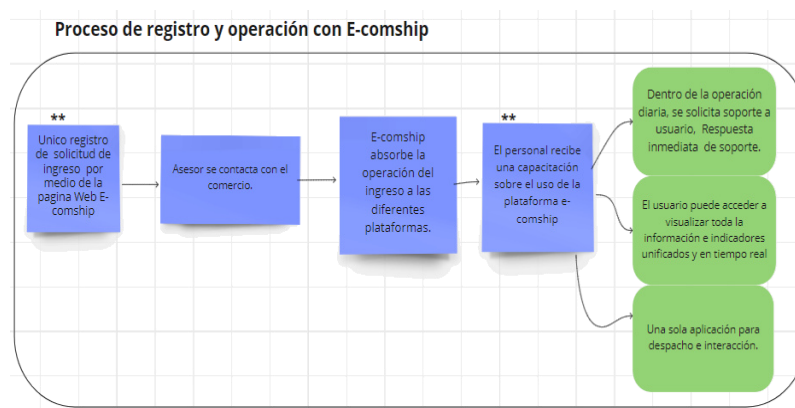


Gráfico #7: Proceso de Registro y Operación con E-COMship

Elaborado por: Los autores

3.4. Análisis de la Solución Preliminar: Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores

Debido a la pandemia covid-19 ha existido un incremento en las empresas tecnológicas internacionales y locales que principalmente se centran en la operación en logística y distribución, esto se fundamenta en la creciente demanda de los e-commerce y con ello el manejo de los despachos hacia el domicilio o mediante otros métodos de despachos existentes en el mercado, producto de aquello, en el extranjero existen varias empresas startups que están atendiendo la demanda existente en el sector de integraciones de restaurantes con plataformas de delivery y los diferentes canales de ventas (Sistema de punto de ventas propias, Ventas por redes sociales, ventas por WhatsApp, etc.). Por ejemplo <https://windelivery.io/>, <https://www.tryotter.es/>, <https://www.deliverect.com/es>, <https://www.hubster.com.co/>.

Estas empresas principalmente atienden a mercado de mayor tamaño como México, Estados Unidos, España, Colombia, etc. En el Ecuador durante una entrevista que realizamos a un propietario de un restaurante, nos comentó sobre su experiencia con Hubsters la cual fue satisfactoria, sin embargo, esta empresa no es reconocida en el país ya que su principal operación es en Colombia. El esquema de distribución de los competidores es por medio de plataformas en internet siendo su tarifa en su mayoría fija mensual o anual.

En el país el nicho de mercado de integraciones de las plataformas delivery no ha sido atendido lo suficiente versus la demanda potencial existente, por lo que en la actualidad la rivalidad en este nicho es baja, sin embargo, las barreras de entrada y de salida son bajas para nuevos entrantes por lo que las probabilidades de que el mercado se vuelva altamente competitivo son altas a mediano, largo plazo.

Amenaza de nuevos competidores

La atractividad de nuevos entrantes es alta, puesto la construcción de una plataforma con características similares centra la inversión mayormente en el

desarrollo digital de la plataforma por lo que para iniciar la operación no requiere de mayor infraestructura física y por lo tanto de menor inversión, las características de estas empresas principalmente están constituida por activos intangibles, por lo que una nueva tendencia que resulte atractiva en el mercado atraerá nuevos entrantes que quisieran participar de dicha oportunidad en el mercado, es importante que el producto ofrecido sea innovador y que satisfaga una necesidad real del mercado ofreciendo una buena calidad en el servicio. La principal arma contra los nuevos competidores será llegar primero al mercado y captar la mayor cantidad de comercios posible y luego ofrecer un servicio de calidad a un costo razonable ya que con esto, el costo de cambio será elevado para el comercio.

Amenazas de productos sustitutos

El mercado de la tecnología aplicado al comercio electrónico es variado, los locales comerciales, utilizan diversas herramientas para comercializar sus productos por internet, por ejemplo, Facebook, Instagram, WhatApps (Llamadas telefónicas y chats), Marketplace (Mercado Libre, OLX) y Sitio Web propia del comercio, todos estos representan una alternativa a los agregadores comerciales tales como Uber eats, Pedidos Ya, Rappi, Tipti, SuperEasy, etc.

Otra amenaza de sustitutos, son los sitios en la nube que pudieran ofrecer las empresas extranjeras con mayor capital y que por medio de la economía de escala pudieran ofrecer sus servicios a bajo costo.

Poder de negocios de los clientes

Debido a que este sector es altamente competitivo y los nuevos entrantes se caracterizan por las innovaciones en los productos y servicios que los hace único y diferente a la competencia, esto conlleva a que el poder de negociación de los clientes disminuya significativamente, por lo que es primordial que la compañía se encuentre en constante búsqueda de innovaciones para mejorar sus productos y servicios y de esta forma mantenerse vigente en el mercado.

Por lo contrario, si la propuesta de valor ya es atendida por varias empresas en el mercado el poder de los clientes aumentará a tal punto que la competencia será a nivel de precios generando baja rentabilidad a la empresa.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores principalmente son extranjeros y son compañías que son reconocidas a nivel mundial tales como Amazon, Google, Microsoft, Oracle, IBM, etc. Una vez que la compañía comience operación con uno de ellos el costo de cambio será alto ya que implicará realizar un proyecto completo para poder cambiar dichas tecnologías. Por lo que el poder de negociación de los proveedores será alto. La compañía tendrá como proveedores empresas que ofrezcan computación en la nube, herramientas de programación, internet, Laptops, Tablets, entre otras.

En el presente modelo de negocio las plataformas de food aggregator tales como Uber, Pedidos Ya, Rappi, Deliveroo, Domicilios.com, etc, son considerados Partners donde se realizarán integraciones vía Web Api y de esta forma brindar el servicio presentado.

CAPÍTULO 4

4. PERFIL DEL CLIENTE

4.1. Perfil del cliente

Basándonos en la metodología atribuida a Alan Cooper, quién fue diseñador y programador de software, se construye el concepto de **buyer persona**, que nos lleva a la construcción de perfiles de usuarios basados en características sociodemográficas y otras relacionadas con el comportamiento de compra. (Branding, 2021)

Mediante la descripción del perfil del cliente, entenderemos las características relevantes de nuestro cliente objetivo con el fin de atraer a los prospectos correctos para el cual el presente modelo de negocio está diseñado. A continuación, describiremos sus principales características

Nombre y cargo: Alfredo – Dueño de restaurante el Pollazo.

Empresa:

- Restaurantes micros y pequeños (Facturación menor o igual a \$100.000 dólares al año)
- Cantidad de empleados entre 1 a 9 personas
- Comercios ubicados en Quito y Guayaquil

BackGround:

- Persona con alto conocimiento en la preparación de los alimentos y administración del restaurante.
- Estudio mínimo secundaria, estudios en gastronomía y experiencia en administración de locales
- Casado(a) con hijos
- Edad entre 35 – 55

- Trabajó anteriormente en otros restaurantes de mayor tamaño o con mayor renombre.
- Algunos miembros de la familia trabajan en el negocio

JTBD:

- Vender por internet y tener buenos comentarios en las redes sociales
- Estar presente en las plataformas de deliveries y tener buena calificación por parte de sus clientes
- Estar activo y tener muchos seguidores en las redes sociales
- Tener un negocio rentable y reconocido a nivel de la ciudad y del país.
- Más personas conozcan el local y prueben la comida para adquirir nuevos clientes.

Problemas

- Mantener su negocio funcionando pese a las dificultades y regulaciones de la pandemia.
- Desconocimiento sobre cómo funcionan las plataformas digitales y en general la comercialización de los productos por internet
- Alta rotación de personal lo cual implica capacitar nuevamente a la persona en la operación del local.
- Mantener a la familia y pagar las obligaciones económicas
- Falta de tiempo para la vida personal.

Motivaciones

- Quiero ser mi propio jefe
- Quiero ser mejor que mis competidores.
- Ahorrar tiempo en mis actividades del trabajo para dedicarlo a mi familia.
- Incrementar las ventas y las ganancias.
- Apertura de nuevas sucursales.

Objeciones:

- Incrementar mis gastos al adquirir un nuevo servicio.

- No sé si sea lo que necesito.
- No utilizo los agregadores comerciales porque tienen comisiones elevadas.
- No confío en herramientas digitales nuevas.
- No sé si me hará ganar más dinero.

4.2. Customer Journey

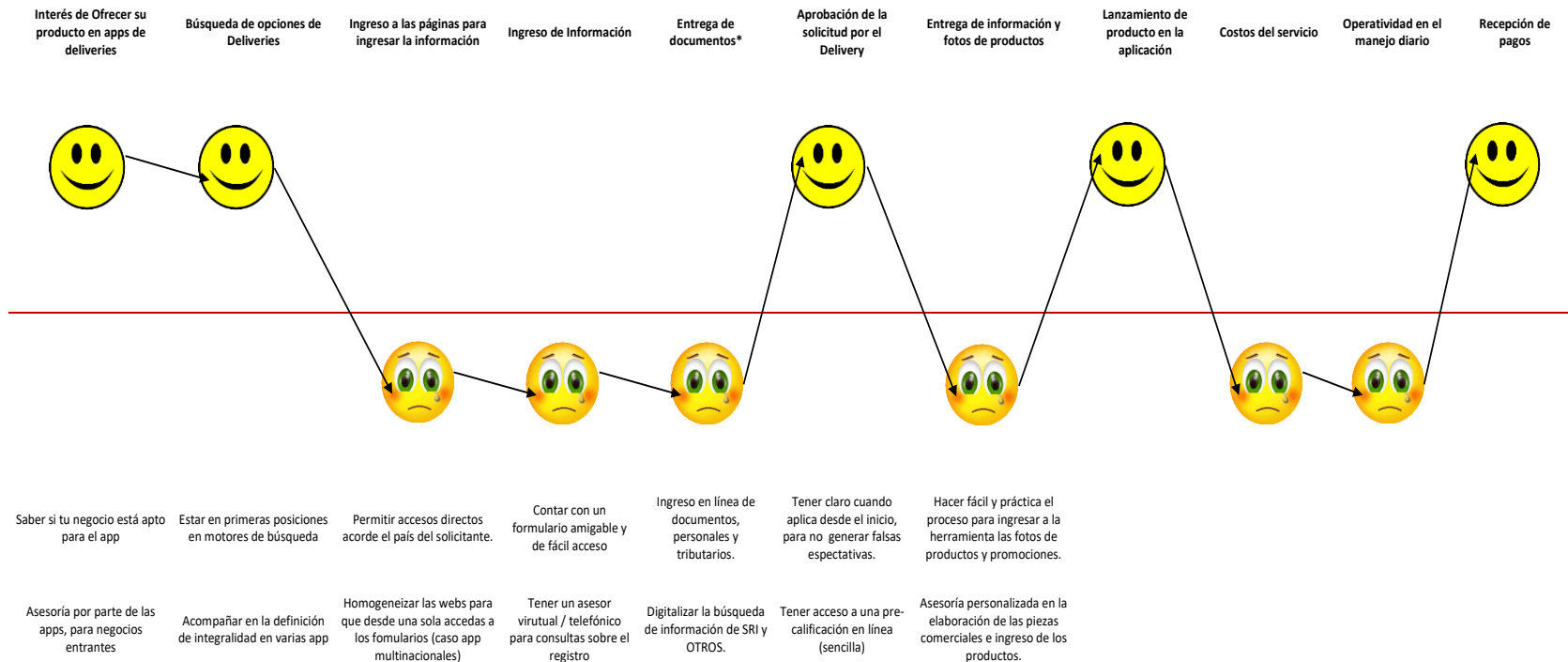


Gráfico #8: Customer Journey Map

Elaborado por: Los autores

4.3. Investigación de Mercado

Objetivos Generales y Específicos de la Investigación

Objetivos generales

- Conocer el interés de contratar un servicio como E-COMship.
- Definir qué aspectos del servicio son de mayor interés.

Objetivos específicos

- Identificar las plataformas más usadas por los restaurantes.
- Conocer la percepción referente al servicio en etapa inicial de registro con el agregador.
- Identificar las oportunidades del agregador en procesos posteriores: acoplamiento, interacción y operatividad diaria.
- Clarificar su percepción en lo que respecta a tácticas promocionales.
- Conocer su opinión al respecto del servicio en general en la comunicación diaria con el agregador.
- Conocer el nivel de interés en la nueva solución y las variables importantes para el mismo.

Metodologías

Fuente Primaria: Entrevistas a profundidad

La primera parte de la investigación la llevamos a cabo mediante entrevistas a profundidad que nos permita identificar la categoría con mayor dificultad para atender directamente la operatividad de sumarse a un sistema de última milla. Las entrevistas se llevaron a cabo a los siguientes sujetos involucrados en el proceso (ver anexos 1,2):

Empresas

- Empresa grande de Consumo Masivo

- Empresa grande Retail
- Empresa pequeña Servicio de comida
- Empresa microservicio de Comida

Agregador

- Pedidos Ya

Fuente Primaria: Encuestas

Posterior a la etapa de entrevistas logramos identificar los puntos de debilidad que acarrearba cada tipo de empresa y los problemas que habían surgido durante y post pandemia, precisamente en el momento en el que adoptar con agilidad la nueva forma de comercializar sus productos se volvió una prioridad para la sobrevivencia de sus negocios; esto con la finalidad de identificar la actividad comercial con la que arrancaría el proyecto debido a la problemática que atravesaban.

Por esta razón, luego de la etapa de entrevistas a profundidad se llevaron a cabo las encuestas a restaurantes con el objetivo de estudiar las variables establecidas como prioritarias que permitieran concluir el potencial de mercado de E-COMship (ver anexo 3).

Tamaño de Mercado

Como se ha descrito en los anteriores capítulos, la etapa inicial del proyecto pretende trabajar con restaurantes grandes, medianos y pequeños; por ello presentaremos a continuación el tamaño de mercado en función al número de comercios que se dediquen a esta actividad y que estén disponibles en las principales plataformas de delivery, también lo definiremos por las ciudades en donde funcionan las mismas.

Tamaño de mercado potencial

Para determinar el mercado potencial es importante identificar el tamaño total de mercado, el mismo que podemos ver a continuación, con el número total de restaurantes y servicios móvil de comidas que existe en Ecuador, en el siguiente

gráfico podemos ver el evolutivo por año, incluyendo micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME).

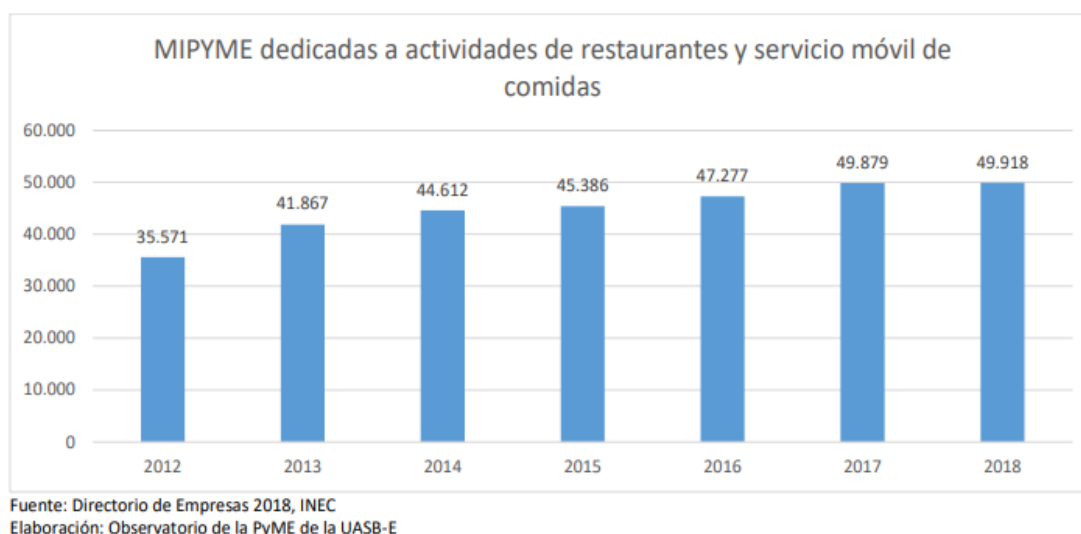


Gráfico #9: MIPYME restaurantes y servicio móvil de comida

Elaborado por: Observatorio de la PyME de la USAB-E

En Ecuador se registra un total de 899 mil empresas entre pequeñas, medianas y grandes, el 5.6% corresponden a la actividad de restaurantes y servicio móvil de comidas; respecto a ciudades que concentran el 45% de locales son Quito (21.1%), Guayaquil (12.9%), Cuenca (5.7%), Ambato (3.3%) y Santo Domingo (2.6%).

Característica y definición del mercado objetivo

En base a la estructura que guarda cada tipo de restaurante, es importante segregar la base de locales en base al tamaño y a su ubicación, en el cuadro que vemos a continuación vamos a observar esta distribución para determinar el mercado meta.

	TOTAL	QUITO	GUAYAQUI	CUENCA	AMBATO	STO. DOMINGO
Micro	45,330	9,565	5,848	2,584	1,496	1,179
Pequeños	3,559	751	459	203	117	93
Medianas	793	167	102	45	26	21
Grande	236	50	31	13	8	6
	49,918	10,533	6,439	2,845	1,647	1,298

Tabla #2: Distribución de restaurantes por ciudad y tamaño

Elaborado por: Los autores.

Como habíamos mencionado anteriormente estas 5 ciudades concentran el 46% del total de restaurantes del país, dadas las siguientes características de los comercios definiremos el número de restaurantes a capturar con el modelo de negocio de E-COMship.

Características del cliente objetivo:

Pequeño y Micronegocio, que por sus características y presupuesto no cuentan con un área a cargo de actividades de marketing y gestión comercial con las plataformas delivery.

Situados en Guayaquil y Quito, dada la relevancia de las ciudades y la disponibilidad de plataformas delivery.

En base a estas premisas, tenemos un total de 16.662 restaurantes y servicios móviles de comidas que califican dentro de las características establecidas como clientes potenciales, es importante destacar que la penetración esperada en el primer año de operación es del 1%; lo que nos da un total de 166 clientes meta en el año 1 de operación.

CAPÍTULO 5

5. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.1. Investigación de Mercado Cualitativa: Entrevista a profundidad

Mapa de Empatía

Un mapa de empatía es una técnica basada en averiguar y entender los deseos y necesidades de los clientes potenciales a través de una serie de preguntas englobadas en seis aspectos básicos, fue introducida por Dave Gray, quien usó este tipo de herramientas para comprender las diferentes necesidades de clientes potenciales, este proceso es abordado con un cuestionario de preguntas elaborado para el fin pertinente. (Bringas, 2021)

¿QUÉ VE?

El entorno actual es de incertidumbre por las restricciones y políticas para combatir la pandemia covid-19, sumada a esto el cambio del gobierno lo cual trae consigo nuevas políticas y leyes que aún se desconocen. Sin embargo, frente a este entorno, percibe un optimismo debido a que el gobierno como parte de su política de reactivación económica plantea créditos a los negocios micro, pequeños y medianos.

Durante este difícil periodo de pandemia, el e-commerce ha permitido que los comercios puedan seguir operando por lo que estar presente en el mundo digital hoy en día es una actividad de suma importancia.

¿QUÉ ESCUCHA?, se contempla las posibles influencias que pueda recibir el cliente, tendencias, referencias, etc.:

Existe una nueva modalidad de emprendimiento que ha tomado fuerza conocida como “dark kitchen”, lo cual es un esquema puramente digital con bajo costo de operación ya que no es necesario pagar por un arriendo.

Existe una fuerte tendencia de compra por medio de las plataformas de deliveries tales como Uber eats, Glovo/ Pedidos Ya, Rappi, etc. y dicha tendencia seguirá creciendo en un entorno Post pandemia.

Las cadenas más grandes de comida están trabajando fuertemente en el ámbito digital por lo que es un ejemplo para seguir en el corto o mediano plazo.

Alta tasa de desempleo y delincuencia lo cual puede afectar su negocio ya sea en las ventas que se realizan como en la seguridad de los bienes.

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?, es de suma importante comprender cómo piensa y siente nuestro cliente, y principalmente entender sus preocupaciones y aspiraciones:

La principal necesidad radica en mantener en operación su negocio y generar los ingresos necesarios para cubrir los gastos y generar la utilidad suficiente que les permita cubrir las necesidades de él y su familia.

La principal preocupación está en la falta de liquidez ya que la pandemia les afectó fuertemente como a muchos de su entorno.

Existe cierto temor de incursionar en el mundo digital por desconocimiento sobre su operación, sin embargo, se percibe como sumamente importante estar presente en el mundo del e-commerce.

Sienten que las plataformas deliveries existentes no les brinda la atención y asesoría que ellos necesitan, ya que están preocupados en atender a los grandes comercios, adicional la comisión que cobran se percibe como alta, por lo que es necesario elevar los precios de los productos.

¿QUÉ DICE Y HACE?, en este punto nos fijaremos en los comportamientos del cliente, en su discurso, en sus prácticas habituales, en qué hace en su día a día y cómo lo hace:

Su actividad principal se concentra en la preparación de los alimentos y en general en la calidad de su producto, ya que es la principal carta de presentación ante los clientes.

Genera promociones y publicidad en las redes sociales tales como Instagram, Facebook, WhatsApp para atraer a la clientela a probar su producto.

La atención al cliente y la satisfacción de los mismos es algo clave en su negocio por lo que no puede darse el lujo de no hacerlo.

Tener personal capacitado en lo que realizan es fundamental para brindar un servicio de calidad.

Tienen meseros que también realizan tarea de entrega a domicilio o en su defecto los motorizados de las plataformas brindan este servicio directamente.

Captan pedidos por medio de WhatsApp con pago en efectivo contra entrega, por lo que es el motorizado quien realiza el cobro y lo lleva al comercio.

El proceso de registro de los comercios en las plataformas es un proceso demorado y engorroso, adicional tiene que preparar las piezas comerciales y la comunicación por ellos mismos generando costos adicionales.

El hecho de que cada plataforma ofrezca aplicaciones diferentes puede causar errores operativos generando publicidad negativa y perjudicial para el comercio. Por lo que se prefiere trabajar con una plataforma o a lo mucho dos, aunque esto conlleve a una pérdida de oportunidad de venta.

ESFUERZOS: Detallaremos los obstáculos y dudas que debe superar el cliente para acceder a nuestro servicio

Verificar la utilidad del servicio, ya que no ha probado anteriormente una similar, y finalmente ver que efectivamente sus ventas se han incrementado por el uso de la misma.

Asume un riesgo al ser uno de los primeros clientes en usar el servicio.

Temor a realizar una inversión que no sea beneficiosa y al final, le genere más costos que beneficio.

Le frustra no recibir lo que se ofrece, sentirse engañado.

RESULTADO: En esta última parte nos centramos en los resultados que obtiene el cliente mediante nuestros servicios:

Captación de nuevos clientes al tener presencia digital en las diferentes plataformas deliveries.

Promociones efectivas mediante el entendimiento del histórico de consumo de los clientes que resulten finalmente en más ventas para el comercio.

5.2. Investigación de Mercado Cuantitativa: Encuestas

Para determinar el número de la muestra se consideró el número total de restaurantes que cumplen con las características de tamaño y con la ubicación geográfica definida anteriormente, por lo tanto, incluimos a pequeños y micronegocios de Guayaquil y Quito, lo que nos da un universo finito de 16.662 restaurantes.

Dado que la muestra es finita, calculamos la muestra con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Descripción de variables:

n = Tamaño de la muestra buscado

N = Tamaño de la población o universo

Z = Parámetro estadístico que depende del Nivel de Confianza (NC)

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = (1-q) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.

N= 16.662 Z= 1.96 (95% de confianza) e= 3% p= 95% q= 5%

Reemplazo de variables:

$$n = \frac{16.662 * 1.96^2 * 95\% * 5\%}{3\%^2 * (16.662 - 1) + 1.96^2 * 95\% * 5\%}$$

n = 200 encuestas.

Las encuestas fueron realizadas a través de un medio digital puesto que la situación de aislamiento a causa de la pandemia nos lo exigía, a continuación, podemos observar los resultados del estudio cuantitativo:

- **¿A qué sector económico pertenece tu negocio?**

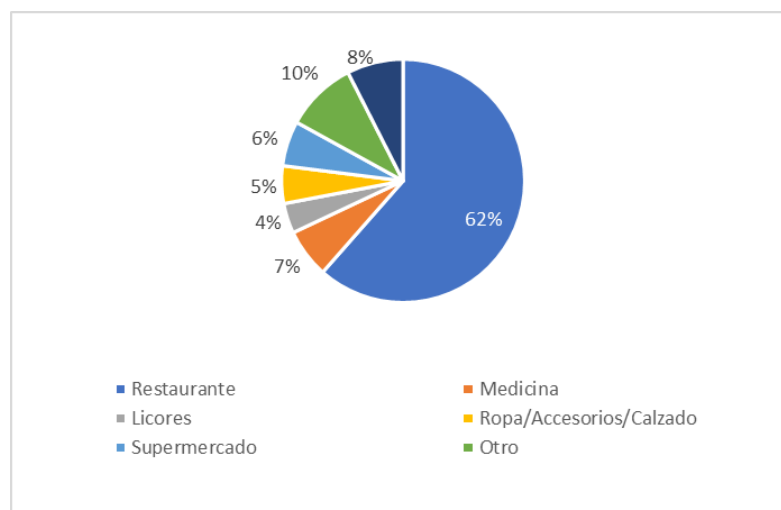


Gráfico #10: Sector Económico del Negocio

Elaborado por: Los autores.

El 62% de los encuestados están en la categoría de restaurantes y comida preparada, la siguiente categoría relevante es la tienda y como tercero, medicina. Para los fines requeridos, y considerando que el proyecto tiene enfoque en restaurantes, el mix de categorías es óptimo para el análisis.

- **¿Cuál es el rango de tu facturación anual?**

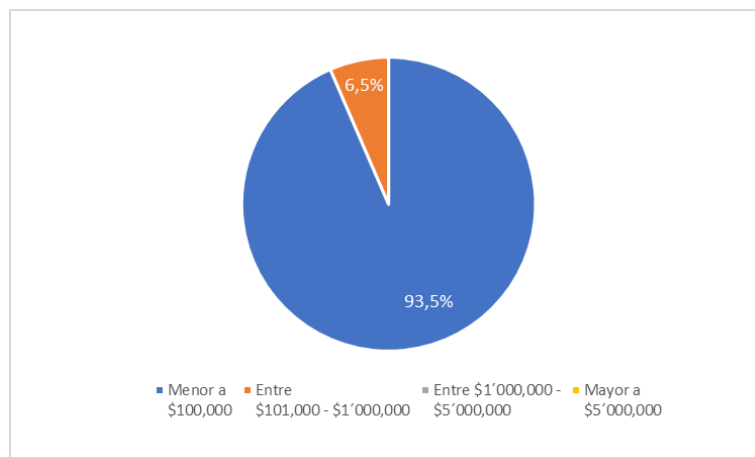


Gráfico #11: Facturación Anual del Comercio

Elaborado por: Los autores.

El 93.5% de los negocios encuestados son micro y pequeños, apenas el 6.5% son medianos; es muy valioso tener la información de los comercios más pequeños dado que son el mercado meta del proyecto por su estructura de negocio y capacidades.

- **¿Cuántos colaboradores trabajan en tu negocio?**

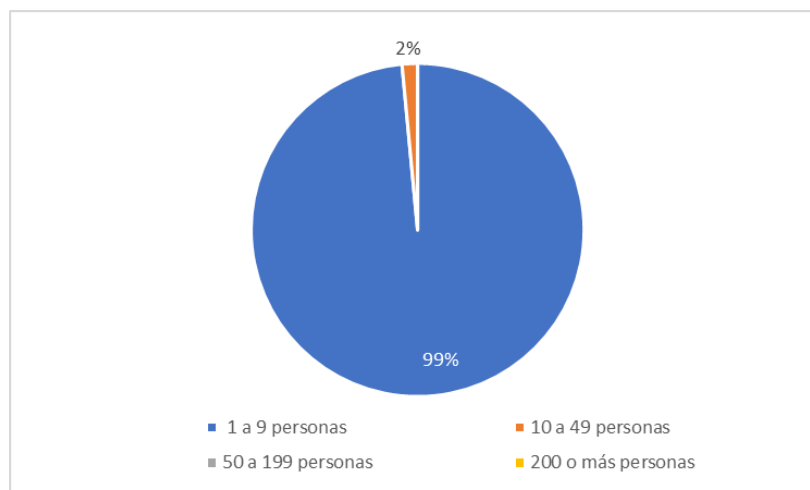


Gráfico #12: Número de colaboradores

Elaborado por: Los autores.

Acorde la distribución de la consulta anterior tenemos un dato correlativo en el número de colaboradores, es por esto que el 99% de los comercios encuestados tienen entre 1 – 9 personas.

- ¿En qué ciudad se encuentra tu negocio?

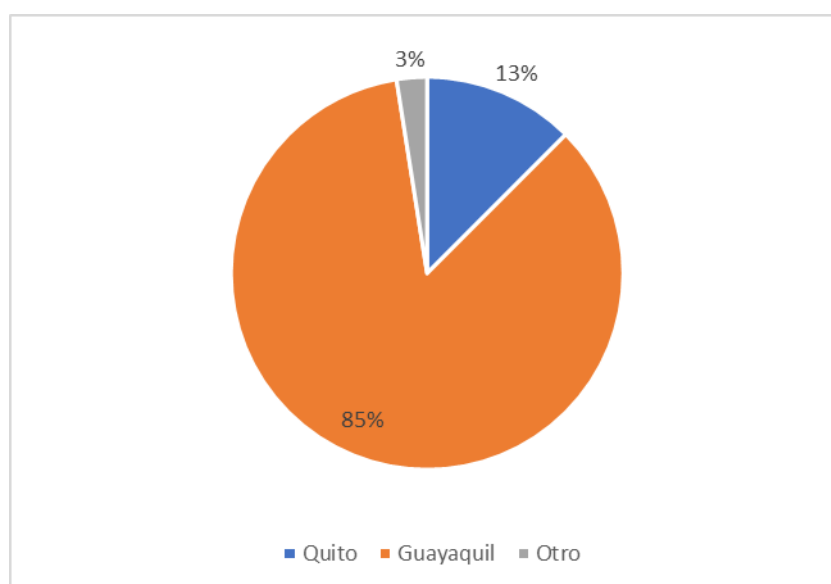


Gráfico #13: Ciudad de residencia del negocio

Elaborado por: Los autores.

El 85% de los comercios están en la ciudad de Guayaquil y el otro 13% en Quito, a diferencia de la distribución total país de los comercios que existen en estas ciudades, se logró una mejor convocatoria en Guayaquil por parte de los encuestados.

- **¿Usas para tu negocio alguna Plataforma Delivery como Uber eats, Rappi, etc.?**

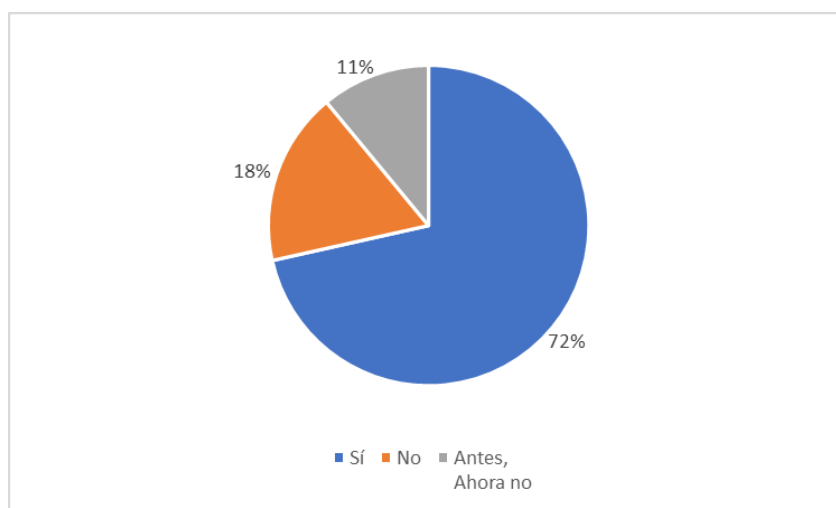


Gráfico #14: Sector Económico del Negocio

Elaborado por: Los autores.

El 72% de los comercios utilizan algunas de las plataformas delivery, mientras el 18% no accede a ellas y el 11% dejó de utilizarla. Las razones podremos confirmarlas en la siguiente pregunta.

Si tu respuesta a la pregunta anterior fue NO, contesta la siguiente pregunta referente a tus motivos de no contratar una, caso contrario dirígete a la pregunta 10.

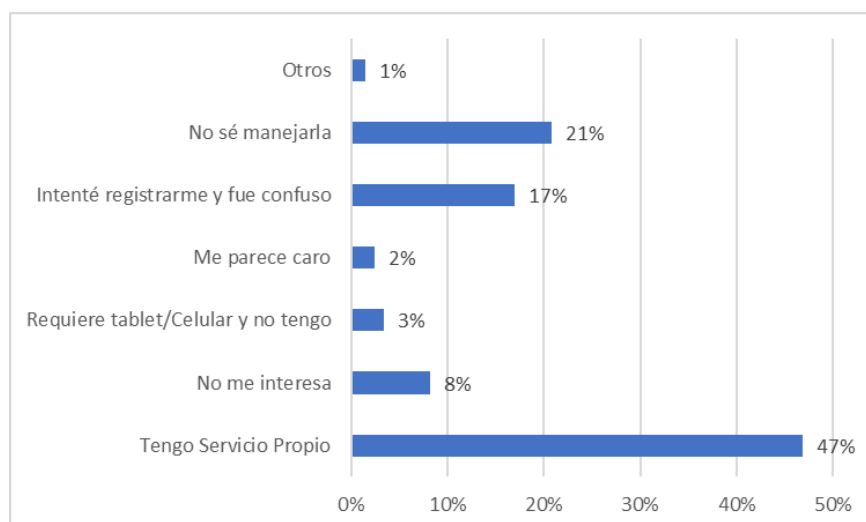


Gráfico #15: Motivo de no contratar el servicio delivery

Elaborado por: Los autores.

Los comercios que no tienen el servicio a domicilio a través de una plataforma delivery, en su mayoría es porque tienen un servicio de entrega propio, no saben manejarla y otros porque al tratar de registrarse les parece confuso el proceso.

- **¿Qué te impulsaría a incursionar en la plataforma delivery en el corto plazo?**

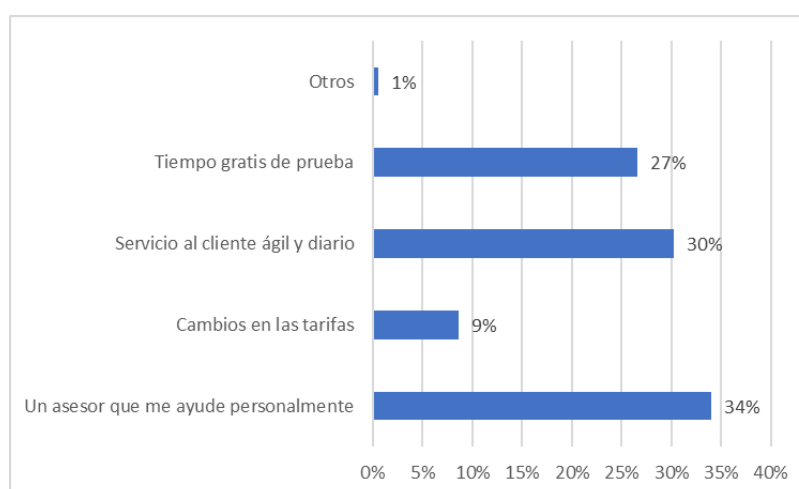


Gráfico #16: Motivo para contratar el servicio delivery

Elaborado por: Los autores.

El 34% de los comercios que no están afiliados actualmente a una plataforma delivery, lo consideraría en el corto plazo si un asesor les ayudara personalmente y el 30% de ellos indican que necesitan un servicio al cliente ágil y diario, la siguiente razón más importante refiere a tener prueba gratis del servicio.

- **¿Cuáles de las siguientes plataformas delivery usas en tu negocio?**

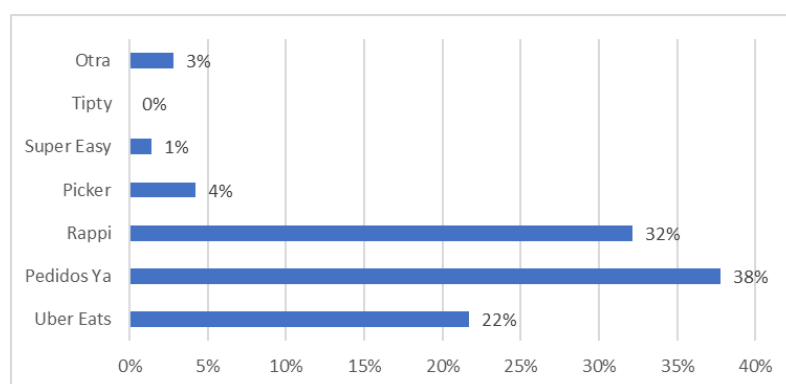


Gráfico #17: Plataformas de servicio delivery usada

Elaborado por: Los autores.

Pedidos Ya es la aplicación con mayor número de comercios afiliados, la siguiente app más importante es Rappi y como tercer proveedor está Uber eats. Al respecto de exclusividad, esta no es una opción para los comercios encuestados puesto de la mayoría tiene más de un app, en la siguiente pregunta podemos verlo.

- **¿Indícanos en cuántas aplicaciones tienes afiliado tu negocio?**

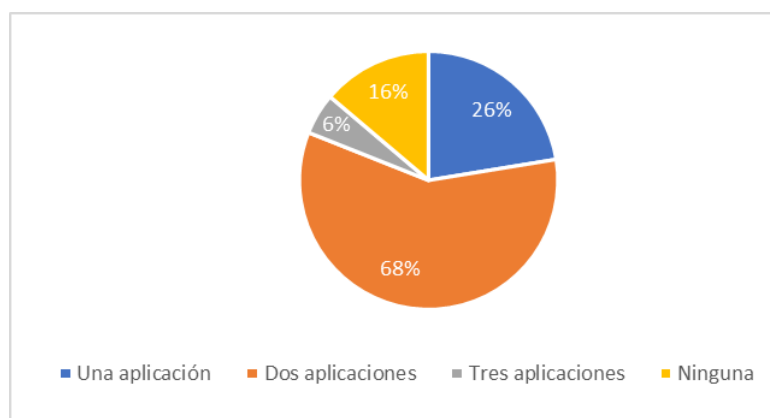


Gráfico #18: Número de aplicaciones deliveries contratadas

Elaborado por: Los autores.

Como podemos ver el 68% de los comercios tienen 2 aplicaciones, 26% solo tiene una, esto debido a la capacidad de exposición que pueden ganar los comercios al estar en más de una aplicación.

- **Califica los siguientes aspectos relacionados con la calidad del servicio.**

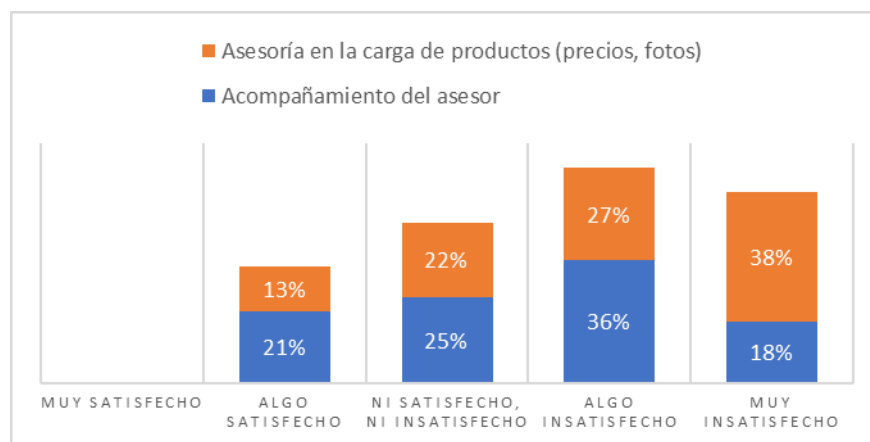


Gráfico #19: Calificación de calidad de servicio

Elaborado por: Los autores.

Referente a la asesoría que reciben en la carga de productos y operatividad de precios la calificación de la calidad del servicio es baja, eso podemos notarlo en el top two box de los resultados que se concentran en algo insatisfecho y muy insatisfecho, con más énfasis en este último. En lo referente al acompañamiento del asesor, aunque tiene un mejor indicador, no es alentador.

- **Califica los siguientes aspectos que recibes actualmente de las plataformas delivery donde afiliaste tu comercio.**

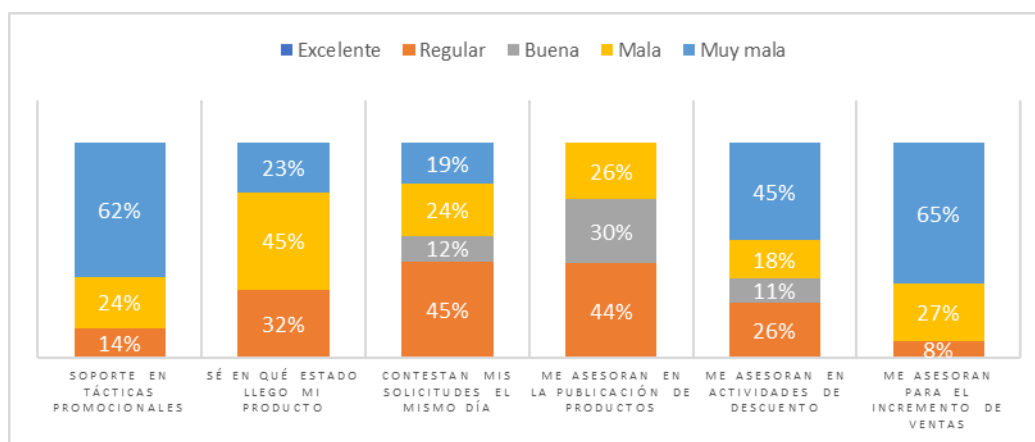


Gráfico #20: Calificación de atención al cliente

Elaborado por: Los autores.

Prácticamente todas las variables tienen una calificación muy baja, excepto la asesoría en la publicación de productos que no afecta de la misma forma como otras dos que tienen una calificación muy baja, es el caso de la asesoría para el incremento de venta, en las actividades de descuento y en el soporte de actividades que incrementen la venta.

- Si una nueva solución integral llegara a tus manos, califica el nivel de interés que tienes sobre las siguientes funcionalidades

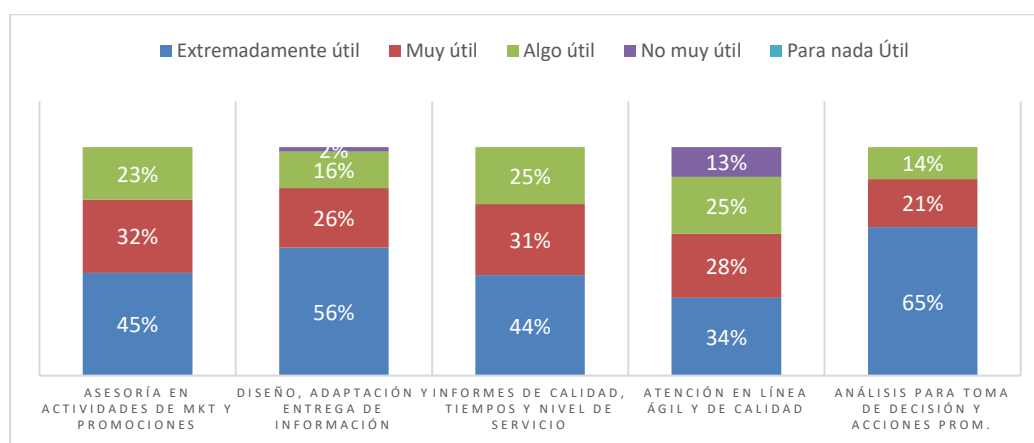


Gráfico #21: Evaluación de la solución

Elaborado por: Los autores.

Una de las variables más valoradas del servicio que pretende prestar E-COMship como intermediario de servicio es la del análisis de información de venta para la toma de decisiones que permitan activar tácticas promocionales, otro punto relevante es lo que respecta al diseño y adaptación de piezas, publicaciones de productos, codificaciones del portafolio con cada una de las plataformas. El top two box de todos los servicios que incluye la herramienta obtuvieron una excelente calificación, esto permite responder a las necesidades que se expusieron en la pregunta anterior como una oportunidad de las plataformas.

- **En función a las características y beneficios del servicio, ¿Qué tarifa estarías dispuesto a pagar?**

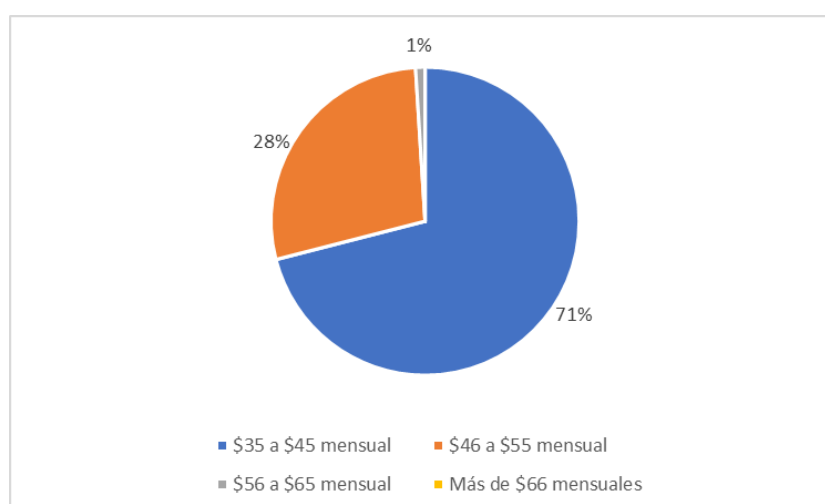


Gráfico #22: Evaluación de tarifas

Elaborado por: Los autores.

La tarifa con mayor preferencia por los comercios es entre \$35 - \$45 mensuales con el 71%.

5.3. Conclusiones

Las diferentes variables evaluadas en la encuesta logran reafirmar los puntos de inflexión identificados en las entrevistas a profundidad. La primera que es importante mencionar es lo que respecta a la calidad del servicio, previo y durante el envío; previo porque es donde se encuentra la mayor dificultad del agregador, lo que está relacionado

a los asesores que acompañan la gestión diaria, de la misma forma la administración del portafolio de productos, fotos, precios, cambios en el surtido de productos, etc., esta oportunidad de mejora que se evidenció en el estudio cualitativo se complementa con lo confirmado por parte del agregador en la entrevista a profundidad, dado que para ellos existe una alta operatividad que deben responder hoy dado que los comercios son pequeños y no cuentan con el conocimiento o experiencia para reducir de alguna forma la carga que mantienen a nivel de diseño, calidad de servicio y acompañamiento diario.

Al respecto del servicio que pretende ofrecer E-comship han obtenido un indicador bastante positivo que confirma la relevancia de contar con ellos como un diferenciador, adicional a aquellos relacionados con la absorción de la operatividad del día a día, dado que, en el mediano y largo plazo, se logrará mantener atractiva la herramienta basada en el valor intangible.

CAPÍTULO 6

6. MODELO DE NEGOCIO (DESCRIPCIÓN DEL BMC)

El modelo de negocio preliminar refleja la idea inicial de negocio y sus principales partners, actividades, canales, segmento de clientes, costos, esquema de ingresos, relacionamiento con el cliente, segmento de clientes todo orientado a la entrega de la propuesta de valor hacia el cliente.

6.1. Propuesta de valor Cliente Directo (Restaurantes)

La propuesta de valor de E-COMship es facilitar la gestión de adoptar el servicio de agregadores, absorbiendo la operatividad y la experticia necesaria para resolver y gestionar inconvenientes en el proceso de registro del local, diseño gráfico de pieza comerciales, marketing digital y operación diaria de las plataformas de deliveries más importantes del país, adicional también, un pilar fundamental de E-COMship es brindar información referente a la calidad del servicio logístico y desempeño de ventas por los diferentes canales, así como también homogenizar la operación de los deliveries, y de esta manera facilitar la operación de los comercios.

Es importante describir en este punto los dos paquetes de servicio que ofrecerá E-COMship:

Paquete Básico: El comercio accederá a los siguientes servicios:

- Integración a las diferentes plataformas deliveries,
- Ingreso de portafolio de productos, precio y administración del mismo.
- Adaptación gráfica de sus productos para darse de alta en las diferentes plataformas de deliveries.
- Único sistema para operar las diferentes plataformas.
- Módulo de gestión de satisfacción del cliente.
- Capacitación de la plataforma e-COMship.
- Servicio al cliente personalizado.

Paquete Premium: En este paquete el usuario accede, además de los beneficios del paquete básico, también a:

- Acceso a las herramientas de Business Intelligence en donde pueda visualizar las ventas mediante las plataformas deliveries y la opción de integrar mediante archivos, las ventas realizadas mediante el canal físico. Esto con el objetivo de analizar de manera integral toda la información y que el comercio pueda realizar un análisis completo.
- Una hora al mes de asesoramiento y/o capacitación sobre las actividades promocionales con base a la información del módulo de Business Intelligence.

6.2. Propuesta de valor Cliente Indirecto (Agregadores)

E-COMship permitirá impulsar y expandir a nuevos clientes el servicio logístico gracias a la disminución de barreras técnicas y automatización de procesos de integración y atención personalizada que exige la adopción de estos nuevos modelos de negocio.

Post integración del comercio al sistema del agregador surge otros procesos tales como diseño de piezas comerciales, adición de nuevos productos, promociones, activaciones publicitarias, etc., que para el agregador significa gastos operativos y tiempo poco eficiente que no necesariamente está relacionado al giro del negocio que es servicio de entrega.

6.3. Segmentos de Clientes

1. Empresas medianas
2. Microemprendimientos

6.4. Relación con los clientes

1. Descuentos especiales en proyectos o servicios
2. Capacitaciones gratuitas para los clientes y su personal
3. Webinars mensuales o periódicos sobre temas de interés.
4. Atención directa al comercio sobre preguntas y nuevas solicitudes.

6.5. Canales

1. Online mediante la plataforma.
2. Presencial en las instalaciones del comercio.
3. Atención telefónica y WhatsApp.

6.6. Actividades clave

1. Desarrollo de la plataforma y constante actualización y mejora.
2. Soporte a usuario sobre posibles novedades en la plataforma.
3. Constante innovación en cuanto a la plataforma y los servicios ofrecidos.
4. Asesoría en cuenta a la adopción de la plataforma de delivery y la utilización de nuestra plataforma a los clientes finales.
5. Actividades de marketing digital, así como de marketing tradicional para dar a conocer nuestros productos y servicios.
6. Capacitaciones al personal.
7. Esquema de alta disponibilidad de la plataforma (Servicio 24x7).

6.7. Recursos clave

1. Personal técnico y administrativo altamente capacitados.
2. Recursos monetarios.
3. Recursos tecnológicos (servidores, computadoras, herramientas de programación, APIs que el mercado ofrece, Internet de alta velocidad).
4. Derecho de propiedad intelectual.
5. Capacitación al personal.

6.8. Aliados clave

1. Proveedores de internet.
2. Proveedores de hardware y software.
3. Plataformas de creación de páginas web.
4. Plataformas de agregadores comerciales.
5. Agencias publicitarias.

6. Proveedores externos.

6.9. Estructura de costos

1. Salarios.
2. Fee de equipos, agencias, licencias (Software).
3. Servicios básicos (Agua, Luz, Teléfono, Internet).
4. Mantenimientos de hardware y software.
5. Actividades de marketing.
6. Alquiler de oficinas.
7. Gastos de capacitación.

6.10. Estructura de Ingresos

Ingresos por fee mensual de la plataforma plan básico y plan premium.

Business Model Canvas - BMC

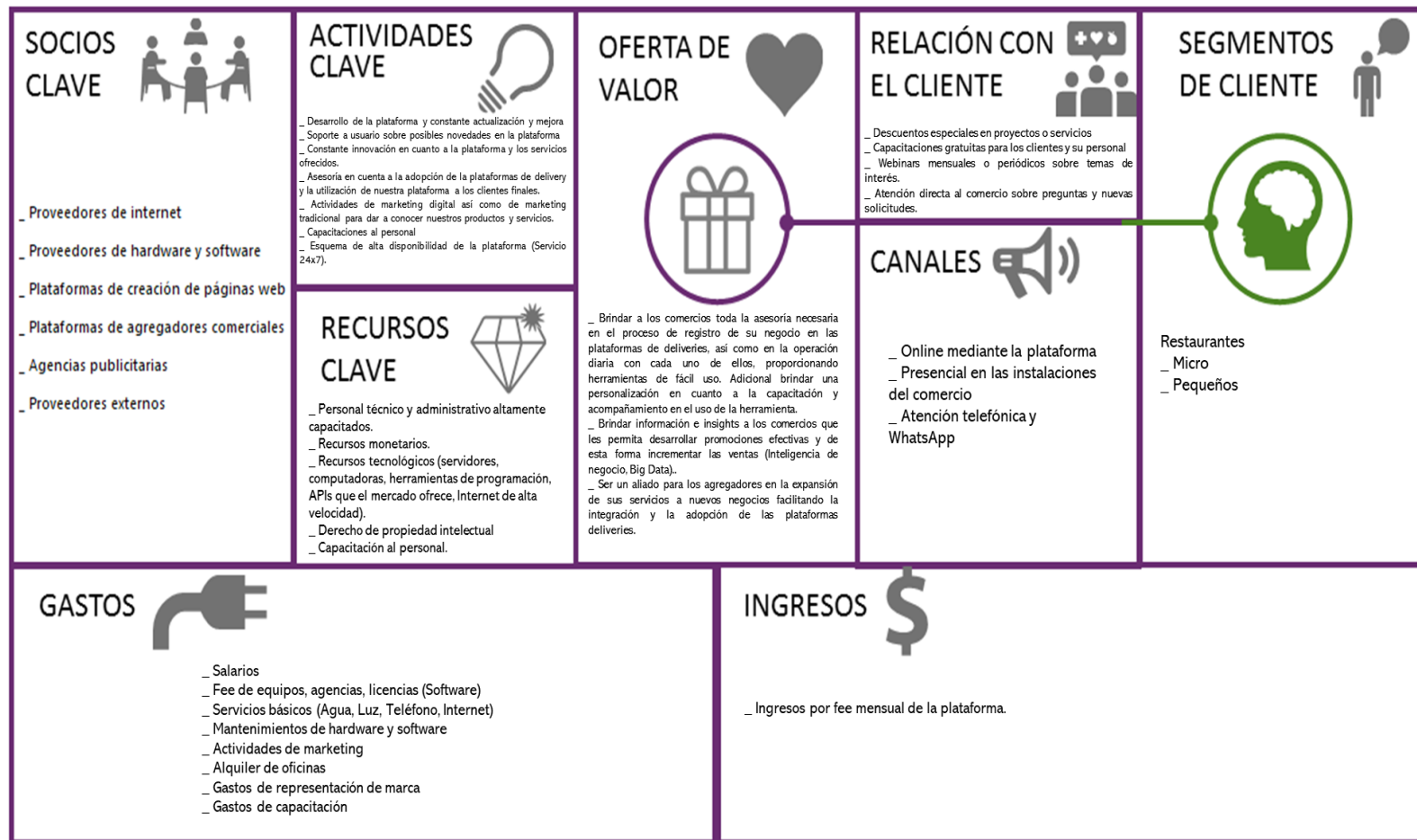


Gráfico #23: Mapa Business Model Canvas

Elaborado por: Los autores

CAPÍTULO 7

7. ESTRATEGIA DE MERCADO

E-COMship pretende en su estrategia un enfoque 60% digital y 40% con enfoque al usuario con métodos tradicionales; la estrategia de posicionamiento sin duda va a concentrarse en un entorno digital, sin descuidar medios tradicionales para su posicionamiento que se enfoque en el servicio personalizado durante el periodo de introducción, en las encuestas realizadas se evidencia la importancia que tiene para el comercio sentirse acompañado, tanto durante la introducción como el proceso de acoplamiento, si bien es cierto E-COMship extrae la operatividad de los comercios, el servicio al cliente es un punto de debilidad que tienen los agregadores y por lo tanto se vuelve primordial resolver y destacar.

7.1. Mercado Objetivo y Segmentación

La industria del comercio electrónico está segmentada en determinados bienes y servicios que permiten identificar la importancia que tienen respecto a la demanda, es claro que durante la pandemia y el periodo post-pandemia ciertas categorías se han disparado de forma importante, es el caso de alimentos y bebidas no alcohólicas, así como medicinas y comida preparada. Sin embargo, dos de ellas responden a un momento mediático que impulsa por necesidad su demanda; por ello en el presente proyecto, acorde a lo descrito en capítulos anteriores nos concentraremos en la etapa de lanzamiento en el tercer segmento más importante, la compra de comida preparada.

En el cuadro que se muestra a continuación podemos observar cómo se desenvuelven los distintos segmentos respecto a compras online en función de la demanda.¹⁰

¹⁰ (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020)

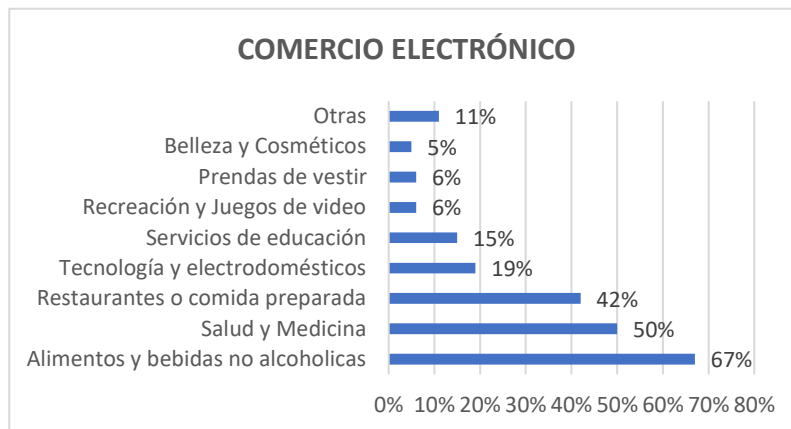


Gráfico #24: Compras electrónicas por categoría

Elaborado por: Los autores.

Una vez que se definió el segmento sobre el cual se establecerá el enfoque, determinaremos cuáles son las características de este mercado meta, con la finalidad de justificar el planteamiento posterior referente a la estrategia de posicionamiento.

En la tabla #2 podemos observar el número de restaurantes por tamaño que son el mercado potencial, dado que estas 5 ciudades concentran el 46% del total de comercios que venden comida preparada en Ecuador.

Nuestro enfoque será a **Micros y Pequeños**, que por sus características y presupuesto no cuentan con un área a cargo de actividades de marketing y gestión operativa ni comercial con las plataformas delivery, referente a las ciudades de apertura inicial se considera **Guayaquil y Quito**, dada la relevancia de las ciudades y la interacción de los comercios con las plataformas delivery.

En base a estas premisas, tenemos un total de 16.662 restaurantes y servicios móviles de comidas que califican dentro de las características establecidas como clientes potenciales, es importante destacar que la penetración esperada en el primer año de operación es del 1%; lo que nos da un total de 166 clientes meta en el año 1 de operación.

Una vez que hemos definido el mercado meta, como siguiente paso está el planteamiento del perfil del cliente basado en ciertos rasgos conductuales y psicométricos. En la siguiente descripción tendremos el consumer persona al que vamos a enfocar la estrategia

de comunicación, este concepto de **Consumer Persona** surge de la importancia de segmentar la comunicación tanto digital como ATL con la finalidad de optimizar la inversión y de focalizar los esfuerzos comerciales que permitan la capitalización del mercado meta.

7.2. Consumer Persona E-COMship



Gráfico #25: Consumer persona

Elaborado por: Los autores

7.3. Estrategia de Posicionamiento

El término posicionamiento tomó popularidad gracias a Al Ries y Jack Trout, dos grandes del mundo de la publicidad, donde la definieron como: “El posicionamiento comienza con un producto: una mercancía, un servicio, una empresa, una institución o incluso una persona... pero Posicionamiento no es lo que se realiza con un producto, es lo que se construye en la mente de las personas”.

Si bien la estrategia de E-COMship está basada en la diferenciación, que nace de las características propias del modelo de negocio; con la digitalización, los productos y servicios que parten de ella se enfrentan continuamente a los cambios que surgen de la evolución del ser humano, en todas las etapas de su vida; es así que las soluciones digitales que buscan mejorar las condiciones de vida de la humanidad tienen un comportamiento de desarrollo acelerado, en la adopción y posicionamiento.

E-COMship aunque no trae una solución a consumidor final, trae una respuesta a los comercios que por su naturaleza buscan tener un servicio impecable hacia el consumidor y por ello, es relevante que la operatividad de digitalizar su negocio no irrumpa en el objetivo más importante que es conservar e incrementar sus ventas, si bien es cierto la plataforma delivery ha permitido competir de forma importante durante y post pandemia versus negocios de comida preparada más grandes, como las franquicias de comida rápida, lo cierto es que los micro y pequeños negocios de comida no cuentan con el músculo financiero y el recurso humano para garantizar no solo una operatividad eficiente sino también usar a su favor todas las herramientas de la aplicación que ayude a promover el buen desempeño del negocio.

Cuando hablamos de diferenciación, no nos referimos a la particularidad del modelo de negocio, sino a brindar soluciones distintas aplicadas al día a día, propias del negocio de comida preparada. Por ello vamos a identificar cuán significativo es este producto basándonos en un análisis que permite pasar de la diferenciación al Posicionamiento:

Importancia: E-COMship permite que micros y pequeños comercios potencialicen su operación y niveles de venta gracias al aprovechamiento de las herramientas digitales.

Distinción: El servicio de acompañamiento y respaldo en la estrategia del negocio distingue la propuesta de valor de E-COMship.

No imitable: La plataforma es imitable, más su modelo de negocio que responde en su servicio personalizado y estratégico marca una brecha amplia al plagio.

Rentable: E-COMship es una plataforma que garantiza un alto nivel de rentabilidad, basada en la mecánica de compra del servicio.

Marketing Mix

Cuando hablamos del entorno digital, hablamos de un nuevo modelo de Marketing Mix; Philip Klotner promovió las 4 P's del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción; y en ese aspecto otro autor Fleming (2000), considera que las 4 P's del marketing mix convencional se transforma en las 4 F's del marketing digital para aprovechar el potencial de Internet, en especial, la comunicación digital: Flujo, Funcionalidad, Feedback y Fidelización.¹¹

Este concepto de las 4 F's responde apropiadamente al entorno en el que se desenvolverá la plataforma, sobre todo para garantizar que desarrolle el potencial esperado teniendo como base la digitalización y todas las herramientas que parten de ella. A continuación, analizaremos cada una de las "F" aterrizada al modelo de negocio de E-COMship.

Estrategia Comercial

La estrategia comercial está segmentada en 2 canales, por un lado tenemos el canal de venta directa a través de un asesor comercial, el mismo que visitará a los clientes potenciales, se dispone tener al menos 5 visitas antes de lograr cerrar el acuerdo con el cliente, se ha considerado también que el cliente accede al primer mes gratuito y que se requiere reforzar la gestión comercial para mantener al cliente a partir del segundo mes.

El segundo medio comercial responde a un canal asociativo a través de las municipalidades y/o instituciones bancarias que interactúan con emprendimientos de comida y que ejecutan planes de impulso y promoción, de forma que a través de estas sesiones interactuaremos para brindar una prueba gratis de un mes y explicar los beneficios de suscribirse.

En la tabla que vemos a continuación se detalla el plan de visitas en los diferentes canales:

¹¹ (Llorente, 2016)

	CANAL DE VENTA DIRECTA	CANAL ASOCIATIVO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Vendedor [1]	Visitas a micro y pequeños restaurantes.		192	180	180	192	204	192	192	216	204	192	204	192
Asesor de SAC [2]	Seguimiento a visitas ejecutadas para programar siguiente visita o cierre de venta.													
Gerente/Propietario [1]		Visita a municipalidades para integrarse a los planes de turismo/ restaurantes.	18	22	30	24	22	26	28	22	22	24	24	22
Gerente/Propietario [1]		Visita a bancos para aliarse en planes con restaurantes.	12	16	15	18	14	14	16	16	18	14	14	16
TOTAL			222	218	225	234	240	232	236	254	244	230	242	230
VISITAS ESTIMADAS	Mínimo 5 visitas, antes de lograr cierre de venta.	2 visitas al mes, en base al programa municipal.												
Tiempo por visita	35 min por cliente	2 horas por sesión												

Tabla #3: Estrategia comercial

Elaborado por: Los autores.

Flujo

Para el lanzamiento de la plataforma pretendemos generar un primer contacto con las plataformas deliveries, para esta etapa habrá una tarifa asignada a la plataforma por cada comercio que se integre a E-COMship, esto gracias a que la operatividad a la que se enfrenta la plataforma es de alta demanda, y es precisamente este punto en particular en el que se diluye la percepción de la calidad del servicio de la plataforma; con esto pretendemos diluir un dolor presente en cliente y el proveedor del servicio.

Con esta táctica de asociación conseguiremos establecer el flujo idóneo para el lanzamiento de la herramienta, esta iniciativa es primordial porque garantiza la introducción al mercado meta al que está dirigido el producto.

Funcionalidad

E-COMship exige transformación continua en la funcionalidad que presta a los comercios, para esto los mismos clientes, podrán retroalimentar al respecto del servicio y de los cambios positivos o negativos que muestra su negocio, porque lo más importante es garantizar que las ventas del comercio crecen y justifiquen la inversión. La metodología

de evaluación de la plataforma será permanente con distintos intervalos de tiempo, con el objetivo de generar una dependencia importante del cliente hacia la plataforma.

Feedback

En este punto se encuentra el corazón del desarrollo de la plataforma y de su evolución, porque es fundamental que la comunicación sea de doble vía, el usuario debe sentirse en la libertad de transmitir sus dolencias al respecto del uso de la herramienta y sentirse escuchado, una de las debilidades más grandes del servicio actual prestado por las plataformas delivery, es la lejanía que el usuario siente del servicio al cliente cada día que intenta reportar una incidencia; esa debilidad debe convertirse en una fortaleza de E-COMship, y para ello el feedback del usuario definirá el plan táctico a ejecutar en la operación diaria de la herramienta.

La retroalimentación del cliente la buscaremos por dos vías, a través del servicio al cliente que auditará la necesidad del usuario basándose en el reporte de actividad diaria a través del monitoreo de la aplicación y el reporte de incidencias propias del usuario, esta modalidad como podemos ver será de pull y push.

Fidelización

La digitalización como herramienta base de la plataforma permite de formas variadas generar fidelización de los usuarios, con la destacada diferencia de que las iniciativas de fidelización pueden ser personalizadas, generando mayor valor en el cliente. La métrica es la mayor bondad de trabajar con herramientas digitales, por ello el plan de fidelización que pretende ejecutar E-COMship está basada en la necesidad particular de los usuarios, todo con el objetivo de hacer crecer su negocio. El usuario que se afilie a la plataforma debe sentir que existe un antes y un después de E-COMship, donde su negocio es el medidor de la efectividad de incorporarse a este tipo de plataformas. El marketing del nuevo siglo es valorado siempre que cada dólar invertido en los diferentes medios genere ingresos al negocio; a esto le llamamos “conversión”, es precisamente este KPI el que será la piedra angular de la plataforma porque no solo buscamos centralizar y absorber la operatividad de la integración al servicio de última milla, sino también disponer a los

micros y pequeños comercios las herramientas que los induzca a un siguiente nivel de su negocio.

CAPÍTULO 8

8. ANÁLISIS TÉCNICO

8.1. Especificaciones Técnicas del Producto

La plataforma contará con servidores de alta disponibilidad en la nube, la alta disponibilidad se refiere a un conjunto de tecnologías que minimiza las interrupciones de TI al proporcionar una continuidad empresarial de los servicios de TI mediante componentes redundantes, con tolerancia de errores o protegidos mediante conmutación por error dentro del mismo centro de datos, la plataforma tecnológica también debe permitir la escalabilidad, que es la capacidad de adaptación y respuesta de un sistema con respecto al rendimiento del mismo a medida que aumentan de forma significativa el número de usuarios del mismo. Aunque parezca un concepto claro, la escalabilidad de un sistema es un aspecto complejo e importante del diseño, adicional otro aspecto importante a considerar sin duda es la seguridad en la plataforma, para poder manejar el giro de negocio se necesitará tener respaldadas y aseguradas toda la plataforma tecnológica de posibles ataques externos e internos y posible robo de identidad que pongan en riesgo la data de la empresa y la de los clientes.

Para el desarrollo de la solución utilizaremos la herramienta de programación React Native WPA (Progressive Web Apps) esta técnica nos permitirá que la aplicación Web se visualice también en dispositivos móviles y nos evitaremos desarrollar dos aplicaciones una para la Web y otra para los dispositivos móviles, a bases de datos a utilizar será MySQL.

Para conseguir la conectividad con los agregadores se usarán las API's que cada plataforma ofrece dentro de sus plataformas, de esta forma nuestro sistema se integrará con los agregadores permitiendo que la información fluya desde nuestro sistema hacia el sistema de cada uno de los deliveries y viceversa.

Las principales funcionalidades que tendrá el producto son las siguientes:

FRONT END

Pantalla de bienvenida al sitio en donde se presentará la información sobre el servicio ofrecido y los beneficios que el comercio tendrá al contratar este producto.

Opción de probar la plataforma registrando su negocio, ingresando los datos de imágenes de productos, precios, horarios de atención, datos de contacto, etc. Con esta información los asesores de la plataforma estarán en la capacidad de contactar al cliente y brindarle toda la información necesaria. Se ofrecerá un esquema de 30 días gratis para probar la plataforma.

Módulo de gestión de pedidos de manera integrada mediante un solo dispositivo, se permitirá recibir pedidos de los principales agregadores comerciales, con opción de poder establecer horarios de atención, cambio de estado de los pedidos (En proceso, entregado), etc.

Módulo de seguimiento de pedido por medio de una consola centralizada, se permitirá buscar por número de pedido o factura.

Módulo de gestión de satisfacción del cliente. Se ofrecerá una página con la información de comentarios y/o reclamos que los clientes realicen en las diferentes Apps de las plataformas deliveries sobre los productos del comercio y de esta forma tomar los correctivos necesarios.

Con la información de los pedidos recibidos y con los datos del sistema propio del cliente, se podrá mostrar indicadores de correlación para poder identificar oportunidades que permitan incrementar las ventas del comercio, información sobre correlación de productos, rendimiento de los diferentes canales o plataformas para ver los diseños de pantallas de la plataforma ver el anexo 9.

BACK END

Para llegar al cumplimiento de las funcionalidades mencionadas, es necesario realizar procesos internos que apoyen a la construcción de dichas funcionalidades tales como.

- Integración con los agregadores comerciales por medio de Web Api expuestos por dichas empresas.
- Implementar una arquitectura de alta disponibilidad en la nube.
- Implementar esquemas de seguridad que nos permitan estar protegidos de posibles ataques de Hackers.

8.2. Proceso de Fabricación/Servicio

Para el proceso de fabricación de la plataforma nos basaremos en la metodología Ágil SCRUM, la cual es una metodología internacionalmente aceptada para la construcción de software (<https://www.scrum.org/>), esta metodología nos permitirá obtener el feedback oportuno y necesario al momento de la construcción del producto, el objetivo del proceso de construcción será el desarrollo de un PMV (Producto mínimo viable), es decir, construiremos lo mínimo necesario para salir al mercado con clientes pilotos que estén dispuesto a participar en esta etapa inicial del producto, durante esta etapa, se plantea no cobrar la tarifa al cliente debido a que es muy probable que se presenten novedades en la funcionalidad y exista la necesidad de realizar correcciones y por lo tanto molestias al cliente.

El plan de construcción consta de una fase inicial el cual tomará 2 meses aproximadamente, en esta etapa se realizarán tareas importantes tales como implementar la arquitectura tecnológica que soportará el desarrollo, pruebas de calidad y finalmente la puesta a producción, también se definen estándares de programación, se realiza el

Levantamiento de las historias de usuarios y el refinamiento de éstas por lo menos para los dos primeros sprints, se realizará el diseño gráfico de la aplicación y en fin todas las tareas necesarias para que finalmente en la fase de construcción se tenga todos los insumos necesarios.

Se plantea realizar 3 liberaciones de producto. La primera liberación se plantea realizarlo en el 3er sprint, la segunda liberación al 6to sprint y finalmente una última liberación al 8 sprint. El tiempo total del desarrollo de la plataforma se estima en 6 meses. Repartidos en 8 sprints de dos semanas cada uno y la fase de inception de 2 meses.

Para la construcción de la plataforma se necesitará contratar los siguientes recursos

1. **Scrum Master:** Responsable de eliminar impedimentos durante la construcción y velar que el equipo de construcción cuente con todo lo necesario para la elaboración de las actividades, Adicional será el responsable de hacer cumplir todas las ceremonias de scrum.
2. **Product Owner:** Será la persona encargada de direccionar la construcción en cuanto a funcionalidad de la plataforma, esta persona será la encargada de velar que las funcionalidades de la plataforma satisfagan de la mejor forma las necesidades de los clientes.
3. **Arquitecto TI:** Será la persona responsable de establecer y controlar el cumplimiento de las mejores prácticas definidas para el proyecto en cuanto a la construcción de software, este recurso será el líder de los Programadores
4. **Programadores:** Para la construcción de la plataforma se visualiza la necesidad de contratar a 3 programadores, quienes realizaran la construcción de la plataforma.
5. **Diseñador gráfico:** Encargado de realizar todo el diseño gráfico de la plataforma.
6. **Recurso de aseguramiento de la calidad del software:** Durante el proceso de construcción es importante contar con una o más personas encargadas de velar por la calidad del software, por lo cual para este proyecto se necesitará 1 personas que se dediquen a esta actividad.
7. **Business Analyst:** Se necesitará encargará de realizar el levantamiento de todos los requerimientos funcionales que cumplan con las especificaciones en cuanto a cumplir con las necesidades de los clientes.
8. **Ingeniero DevOps:** Se encargará la infraestructura tecnológica de desarrollo y producción.

Adicional se plantea la opción de utilizar software libre de licencias tales como Linux y un entorno de desarrollo basado en Javascript (NodeJS y React Native). Los servidores de desarrollo y calidad se alojarán en la nube por lo que será necesario pagar un valor mensual por el uso de aquellos.

Presupuesto del proyecto					
Personal	# Recurso	Salario Mensual	Total mensual	Mese s	Total
Scrum Master	1	2000	2000	6	12000
Product Owner	1	2000	2000	6	12000
Arquitecto TI	1	2000	2000	6	12000
Business Analyst	1	1500	1500	6	9000
Programadores	3	1500	4500	6	27000
Diseñador gráfico	1	1000	1000	3	3000
Tester	1	800	800	4	3200
Ingeniero DevOps	1	2000	2000	6	12000
		\$12,800.00	\$15,800.00	6	\$90,200.00
Servidores en la nube	# Recurso	Valor mensual	Total mensual	Mese s	Total
Servidor de Base de datos	1	\$ 50.00	\$ 50.00	6	\$ 300.00
Servidor de aplicación	1	\$ 50.00	\$ 50.00	6	\$ 300.00
					\$ 600.00

Tabla #4: Presupuesto Plataforma Tecnológica

Elaborado por: Los autores.

La inversión inicial de la construcción de la plataforma es de \$ 90,800.00 a este valor se le debe sumar el rubro de imprevisto que lo estimamos en \$15.200 dólares, lo cual implica una inversión inicial de 106,000.00 dólares, y el tiempo de desarrollo de la plataforma es de 6 meses.

CAPÍTULO 9

9. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

9.1. Organización

E-COMship es una empresa cuyo giro de negocio es brindar soluciones tecnológicas con orientación en la eficiencia de la operación entre los comercios y los agregadores comerciales de última milla.

9.2. Misión

Ser la plataforma ecuatoriana B2B de mayor impacto socioeconómico del Ecuador.

9.3. Visión

E-COMship es una empresa de soluciones digitales que gestiona la integración de los comercios con los servicios de última milla, que busca garantizar la incorporación de pequeñas y grandes empresas, al comercio electrónico, promoviendo el crecimiento sostenido a mediano y largo plazo.

9.4. Análisis Foda

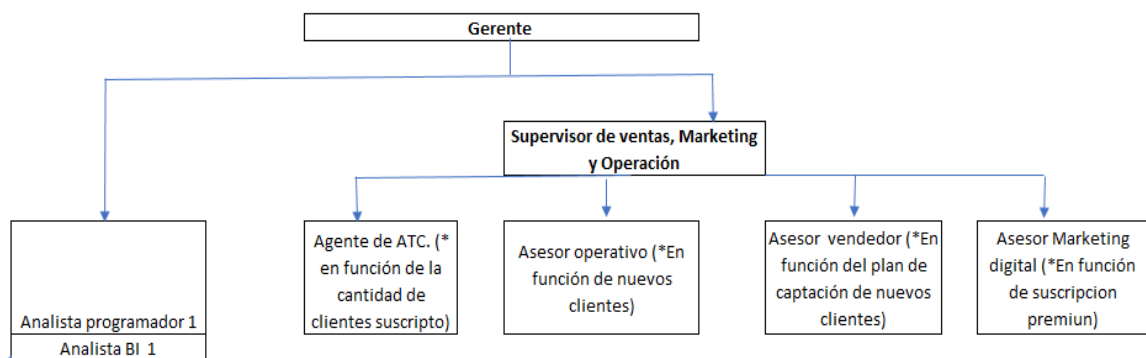
	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FACTORES POSITIVOS	FORTALEZAS - Conocimiento de la necesidad desde la perspectiva de cliente y canal. - Modelo de negocio propio y sostenible en el tiempo - Domínio de las herramientas tecnológicas y expertos en los procesos logísticos necesarios para la implementación exitosa del servicio. - Viabilidad del servicio, corroborada y aceptada por los usuarios.	OPORTUNIDADES - Crecimiento del e-commerce en el Ecuador debido a la pandemia covid-19. - Incremento de la oferta de los servicios deliveries, locales y extranjeras. - Un gran número de comercios carecen de estructura interna. - Incremento del microemprendimiento como parte de la reactivación económica. - El gobierno incentivará el consumo de bienes y servicios para la reactivación económica. - Avance tecnológico del software y hardware son de rápida adopción. - Cada delivery tiene un proceso diferente. - Posibilidad de expandir el mercado hacia el extranjero. - La competencia en el mercado ecuatoriano es baja.
FACTORES NEGATIVOS	DEBILIDADES - Al ser un nuevo negocio es necesario realizar una alta inversión en publicidad debido al bajo reconocimiento de marca. - No se cuenta con cartera de clientes - Alta inversión inicial con apalancamiento financiero. - Falta de liquidez de los comercios por la pandemia covid-19.	AMENAZAS - Fácil acceso de competidores nacionales e internacionales a este mercado. - Rápida evolución de la tecnología lo cual puede hacer que nuestro servicio se vuelva obsoleto. - Entorno cambiante y de mucha incertidumbre que puede afectar negativamente a los emprendimientos. - Políticas gubernamentales que desestabilicen la operación de deliveries internacionales - Lenta recuperación económica del país que afecte la capacidad de compra de los consumidores.

Gráfico #26: Foda

Elaborado por: El autor.

9.5. Organigrama

E-COMship tendrá la siguiente estructura en su organigrama, en el que determinados cargos se incorporarán a lo largo de los primeros 5 años de posicionamiento de la plataforma, respondiendo al cumplimiento del plan de ventas.

**Gráfico #27: Organigrama E-COMship**

Elaborado por: Los autores.

Durante los primeros meses de operación contaremos con el cargo de analista programador y un Supervisor de ventas, Marketing y operación, durante ese periodo de tiempo la gestión de venta e implementación del servicio a los clientes la realizará el supervisor y la atención a los clientes estará repartida entre el analista programador y el supervisor, a medida que las ventas se vayan dando se incorporará los otros cargos como Agente de ATC, Asesor operativo, Asesor vendedor y un asesor de marketing digital, El cargo de Gerente General en primera instancia será cubierto por uno de los accionistas y a medida que se vaya cumpliendo con el plan de venta definido se realizará la contratación del mismo. Las funciones de los cargos serán los siguientes:

Cargo	Función
-------	---------

Gerente	Será responsable de elaborar los planes de acción y controlar el cumplimiento de los mismos, será el responsable de toda la operación de la empresa
Analista programador	Será responsable del análisis y desarrollo de software de nuevas funcionalidades, así como también la corrección de novedades que se presenten en la misma y también brindar apoyo tecnológico a las diferentes áreas del negocio.
Supervisor Ventas Marketing y operaciones	Tendrá la responsabilidad de coordinar los esfuerzos de las áreas de atención al cliente, Marketing y operaciones, Así como también monitorear y controlar la satisfacción del cliente en cuanto a los servicios que ofrece E-COMship, también brindará apoyo y solventará dudas sobre estrategias de Marketing a implementar por los clientes Premium.
Agente de ATC	Será responsable de recibir y gestionar las solicitudes de atención de los clientes en cuanto al uso de la plataforma y las novedades que se presenten en la misma y garantizará la solución de estos problemas o inquietudes
Asesor de ventas	Tendrá la responsabilidad de realizar las diferentes actividades necesarias para la captación de nuevos clientes y de esta forma cumplir con el plan de venta definido.
Asesor operativo	Será responsable de dar asesoramiento personalizado a los nuevos clientes que se incorporen a E-COMship, adicional despejará dudas e inconvenientes de estos clientes durante el primer mes de operación.

Asesor Marketing digital	Será el encargado de asesorar y/o capacitar a los clientes Premium sobre las estrategias de marketing digital a realizar con base a la información del módulo de business intelligence que brindará la plataforma.
Analista de sistemas BI	Será el encargado de asegurar el correcto funcionamiento del módulo de business intelligence y del desarrollo de nuevas funcionalidades, además dará soporte técnico y solventará incidentes que se presenten en la plataforma E-COMship

Tabla #5: Descripción de Cargos

Elaborado por: los autores.

9.6. Plan Operativo

En esta sección explicaremos como ofreceremos el servicio para garantizar el cumplimiento de la propuesta de valor. El procedimiento indicado en la tabla #5 aplica para clientes que se integran a la plataforma y consta de 4 pasos, el encargado principal de este proceso será el asesor operativo quien validará la documentación necesaria y gestionará el ingreso del comercio con las diferentes plataformas, adicional parte de la propuesta de valor de E-COMship es asesorar y crear los diseños gráficos necesarios para darse de alta en las diferentes plataformas de delivery, para esto contrataremos por medio de servicios prestado los servicios de un diseñador gráfico. Adicional durante el primer mes de operación del comercio con E-COMship el asesor operativo dará soporte personalizado sobre cualquier consulta de estos en su operación. A continuación, se indica el procedimiento para la atención de nuevos clientes plan básico y Premium.

Procedimiento de atención de nuevos clientes			
#	Responsable E-COMship	Descripción	Horas por local
1	Asesor operativo	Solicita toda la documentación necesaria para que el local pueda ser aprobado por las diferentes plataformas delivery, se encarga de validar previamente estos documentos y reunir la información requerida por cada una de ellas, la información requerida es: Nombre de local, Tipo de negocio, cantidad de sucursales, datos del local y dirección y la documentación de funcionamiento del local. Adicional brindará información sobre las comisiones de cada uno de los agregadores comerciales y los asesorará.	1
2	Asesor operativo / Analista programador	Gestionará el ingreso del negocio con cada una de las plataformas y gestionará la configuración de la integración con el área de sistema de E-COMship hacia las diferentes plataformas asociadas (Credenciales para consumir Web Api).	1
2	Asesor operativo / Diseñador gráfico	Obtienen información de los productos, Precios y elaboran el arte a colocar en cada uno de los Agregadores comerciales (Realiza fotografías de los productos y diseño gráfico)	1
3	Asesor Operativo	Capacita al personal del restaurante en el uso de la plataforma E-COMship.	2

4	Asesor Operativo	Brinda soporte personalizado a los restaurantes sobre consultas e inquietudes que se presenten durante el primer mes de operación sobre la plataforma E-COMship.	5
	Agente de ATC	Luego del primer mes de operación los clientes podrán realizar consultas, reportar novedades a nuestro agente de atención al cliente	
			10

Tabla #6: Procedimientos de atención de nuevos clientes

Elaborado por: Los autores.

Flujo Gráfico del proceso

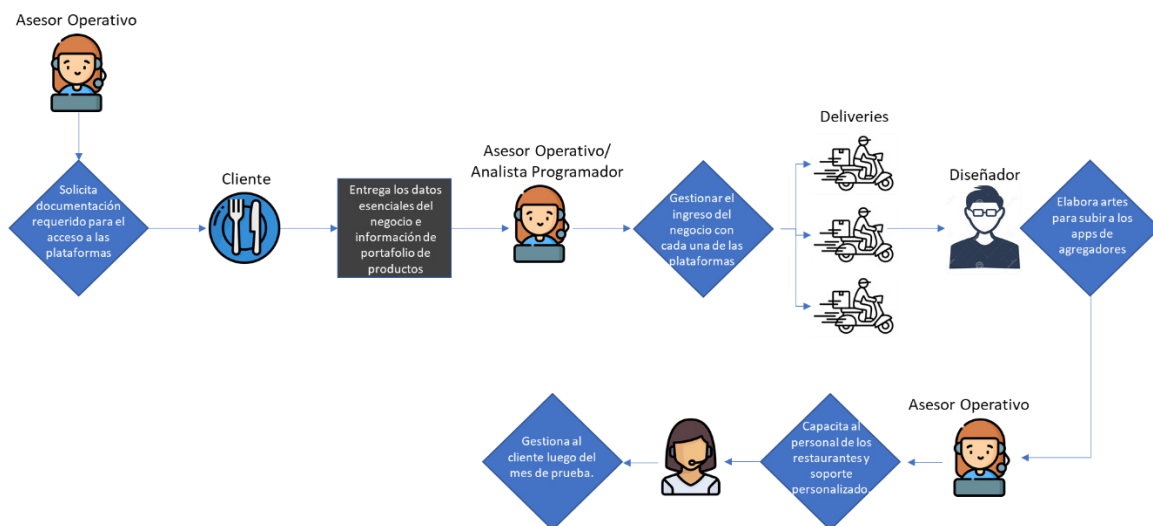


Gráfico #28: Flujo de proceso operativo E-COMship

Elaborado por: Los autores.

Como se puede apreciar en la tabla en total se calcula que un asesor operativo tendrá que dedicarle 10 horas en la atención de un cliente, por lo que su capacidad de atención a clientes es de 16 clientes durante un mes calculado con 8 horas de trabajo, 5 de las 10 horas son destinadas a soporte para solventar cualquier duda o novedad que tengan los clientes durante el primer mes de operación, todos los clientes en todo momento podrán llamar a nuestro centro de atención a clientes para solventar dudas o reportar novedades sobre el funcionamiento del sistema, el cargo de atender estos requerimientos será el agente de Atención al cliente.

La estrategia para convertir un cliente de plan básico a plan Premium principalmente se basa en mostrar las funcionalidades que brinda la herramienta de Business Intelligence después del 3er mes de operación, esto debido a que después de dicho mes el sistema habrá almacenado la información necesaria para presentar los indicadores y poder evidenciar su utilidad de la misma, esta actividad la realizará el asesor de ventas. Una vez que el cliente ha decidido convertirse a un plan Premium el asesor de ventas será el encargo de realizar nuevamente una capacitación sobre las funcionalidades o bondades de esta herramienta, actividad que se estima en una hora.

Atención nuevos clientes Premium			
	Responsable E-COMPSHIP	Descripción	Horas requeridas por local
	Asesor de ventas.	Explicación de las principales métricas que el sistema ofrecerá en el esquema Premium y las estrategias comerciales a aplicar.	1
	Asesor de marketing	Brindará asesoría sobre los insights que la herramienta de business intelligence ofrezca basado en las transacciones del comercio en las plataformas delivery,	1 / Mensual.

		para que evalúe acciones que potencialice su venta.	
			9

Tabla #7: Atención de nuevos clientes Premium

Elaborado por: Los autores.

Durante los primeros meses de operación las actividades del asesor operativo, asesor de ventas y agente de atención al cliente serán cubiertas por el supervisor operativo hasta que exista la cantidad de clientes suficientes para que justifique la contratación de dichos cargos. Para mayor detalle sobre el plan de contratación consultar el Anexo 6. Se espera que el asesor operativo ingrese al 3er mes, el asesor de ventas al 6to mes y el agente de atención al cliente al final del año. El número de recursos necesarios en la atención a clientes se calculó con una estimación de 3 minutos de atención por cada cliente con 8 horas de trabajo se estima que cada agente pueda atender 160 clientes durante un día. Por lo que por cada 160 suscriptores será necesario contratar a un agente de atención al cliente.

Para los usuarios Premium dedicaremos una hora al mes por asesoría de las estrategias a seguir sobre marketing digital con el apoyo de las herramientas tecnológicas de Business Intelligence y con esto impulsar el crecimiento de las ventas del comercio. Esta actividad durante los primeros años la realizará el supervisor de ventas, marketing y operaciones y el gerente de la empresa, a medida que el cumplimiento del plan de ventas se vaya dando se espera que a partir del 4to año se incorpore un asesor de marketing digital para realizar dicha actividad, este asesor estará en la capacidad de atender 160 usuarios Premium durante un mes, por lo que será necesario contratar más asesores a medida que los usuarios Premium vayan incrementando.

CAPÍTULO 10

10. ANÁLISIS FINANCIERO

10.1. Inversión Inicial

La inversión inicial requerida asciende a USD \$174,000.00 dólares los cuales serán utilizados en gastos de constitución de la compañía tales como abogados, gastos de notaría, apertura de cuenta bancaria, etc. Para lo cual se estima en USD\$3000, construcción e implementación de la plataforma tecnológica USD\$106,000.00 (Ver detalle en el capítulo de análisis técnico), USD\$5,000 destinados a la compra de muebles y oficinas, USD\$10,000 para compras de equipos de computación tales como laptops, equipos de redes, cableado estructurado de las redes de cómputo, etc. Y por último destinaremos USD\$50.000 dólares para capital de trabajo lo cual cubre el valor más alto de los flujos de efectivo negativos dentro del primer año de operación. (Ver anexo 7).

En el cuadro que tenemos a continuación se especifican el desglose de los valores necesarios para la inversión.

Descripción	Valor
Gastos legales de constitución	\$ 3.000,00
Costo de la plataforma	\$ 106.000,00
Equipo de oficina	\$ 15.000,00
Capital de trabajo	\$ 50.000,00
	\$ 174.000,00

Tabla #8: Inversión inicial

Elaborado por: Los autores.

10.2. Presupuesto de Ingresos

La empresa ofrecerá dos esquemas de suscripción, plan básico y el plan Premium, los precios mensuales se establecen en USD\$45 para el plan básico y USD \$70 para el plan Premium.

Paquete Básico: El comercio accederá a los siguientes servicios:

- Integración a las diferentes plataformas Deliveries,
- Ingreso de portafolio de productos, precio y administración del mismo.
- Adaptación gráfica de sus productos para darse de alta en las diferentes plataformas de deliveries.
- Único sistema para operar las diferentes plataformas
- Módulo de gestión de satisfacción del cliente (Integración con plataforma delivery).
- Capacitación de la plataforma E-COMship.
- Servicio al cliente personalizado

Paquete Premium: En este paquete el usuario accede, además de los beneficios del paquete básico, también a:

Acceso a las herramientas de Business Intelligence en donde pueda visualizar las ventas mediante las plataformas deliveries y la opción de integrar mediante archivos, las ventas realizadas mediante el canal físico. Esto con el objetivo de analizar de manera integral toda la información y que el comercio pueda realizar un análisis completo.

Una hora al mes de asesoramiento y/o capacitación sobre las actividades promocionales con base a la información del módulo de Business Intelligence.

Planes	Precio
Suscripción servicios de E-comship (Plataforma) - Plan básico	\$ 45.00
Suscripción por asesoría Marketing + Business Intelligence - Plan Premium	\$ 70.00

Tabla #9: Detalle de Ingresos

Elaborado por: Los autores.

Durante el primer año de operación se espera captar 133 restaurantes con el plan básico y 30 restaurantes en el plan Premium lo cual equivale a una penetración del 1% del total del mercado. En los siguientes años se espera un crecimiento mayor en cuanto al número de suscriptores debido a que se invertirá en publicidad y en la gestión de cierre de ventas, adicional que nuestra mayor carta de presentación será el marketing boca a boca de los clientes obtenidos durante el primer año.

Planes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suscripción servicios de E-comship (Plataforma) - Plan básico	133	260	372	472	560
Suscripción por asesoría Marketing + Business Intelligence - Plan Premium	30	66	102	126	150

Tabla #10: Proyección de Clientes Suscritos

Elaborado: por los autores.

La proyección en cuanto a los ingresos en dólares son los siguientes considerando los parámetros antes mencionados.

Planes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suscripción servicios de E-comship (Plataforma) - Plan básico	\$ 29,745.00	\$ 101,655.00	\$165,780.00	\$ 222,750.00	\$ 273,240.00
Suscripción por asesoría Marketing + Business Intelligence - Premium Plan	\$ 11,620.00	\$ 39,060.00	\$ 71,610.00	\$ 94,080.00	\$ 114,240.00
Total, dólares por suscripciones	\$ 41,365.00	\$ 140,715.00	\$237,390.00	\$ 316,830.00	\$ 387,480.00

Tabla #11: Ingresos Proyectados

Elaborado por: Los autores.

10.3. Presupuesto de Personal

E-COMship tendrá una inversión estimada por sueldos y salarios que representará un aproximado del 30% Versus los ingresos, esto es debido a que una de la propuesta de valor de la empresa, es brindar atención rápida y personalizada a los requerimientos de sus clientes suscriptores. Adicional se calcula un 25% adicional por carga impositiva que corresponde a pagos a realizar al IESS, decimos terceros, decimo cuartos, etc. Durante cada año se calcula un incremento en los salarios del 2% sobre el sueldo base indicada. De esta forma nuestro presupuesto de personal es la siguiente.

	Sueldo Base	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente *	\$2,500	\$0	\$30,600	\$31,212	\$31,836	\$32,473
Supervisor de ventas, Marketing y Operación**	\$1,200	\$14,400	\$14,688	\$14,982	\$15,281	\$15,587

Analista programador	\$600	\$7,200	\$7,344	\$7,491	\$7,641	\$7,794
Analista BI *	\$600	\$0	\$7,344	\$7,491	\$7,641	\$7,794
Asesor operativo **	\$425	\$4,250	\$5,202	\$5,117	\$5,412	\$5,520
Asesor de ventas	\$425	\$2,975	\$5,202	\$5,117	\$5,412	\$5,520
Agente ATC ***	\$425	\$425	\$5,636	\$10,612	\$16,236	\$20,241
Asesor de Marketing digital ****	\$800	\$0	\$0	\$0	\$10,188	\$10,391
25% Carga impositiva		\$7,313	\$11,354	\$12,702	\$16,953	\$18,212
		\$36,563	\$87,369	\$94,724	\$116,600	\$123,533

* Los cargos de Gerente y Analista BI serán cubiertos a partir del 2do año de operación.

** El supervisor de ventas marketing y operación será encargado de realizar la gestión de ventas durante los 6 primeros meses de operación y hasta el segundo mes realizará también las actividades del asesor operativo.

*** El número de recursos necesarios en la atención a clientes se calculó con una estimación de 3 minutos de atención por cada cliente con 8 horas de trabajo se estima que cada agente pueda atender 160 clientes durante un día. Por lo que por cada 160 suscriptores será necesario contratar a un agente de atención al cliente.

****El asesor de Marketing se incorporará a partir del 4to año, durante los primeros años estas actividades serán cubiertas entre el supervisor de ventas, marketing y operaciones y el Gerente de la empresa.

Tabla #12: Detalle de Sueldos y Salarios

Elaborado por: Los autores.

10.4. Presupuesto de Gastos

Los principales gastos registrados en el estado de pérdidas y ganancias corresponden a actividades de Gastos de personal, amortización de la plataforma tecnológica la cual se ha realizado a 10 años, actividades de marketing y promociones, gastos por servicios prestados tales como pago a contador, personal técnico por ajuste a la plataforma, etc. así como también el rubro de la depreciación de equipos de cómputos la cual se la ha

realizado a 3 años y la depreciación de muebles y enseres por 10 años, adicional los gastos correspondientes a arriendo, servicios de internet y los servicios básicos como luz, agua teléfono.

Rubro	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gasto de personal	\$ 36,562.50	\$ 87,369.38	\$ 94,724.43	\$ 116,600.23	\$ 123,532.57
Gasto de venta	\$ 2,400.00	\$ 2,500.00	\$ 3,000.00	\$ 3,200.00	\$ 3,500.00
Gastos por servicios	\$ 4,800.00	\$ 8,000.00	\$ 10,000.00	\$ 12,000.00	\$ 14,000.00
Marketing/Promociones	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Depreciación	\$ 3,166.67	\$ 3,166.67	\$ 3,166.67	\$ 500.00	\$ 500.00
Amortización	\$ 10,600.00	\$ 10,600.00	\$ 10,600.00	\$ 10,600.00	\$ 10,600.00
Arriendo	\$ 2,400.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
Servicios básicos (Luz, Agua, Teléfono)	\$ 1,200.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00
Plan de internet corporativo	\$ 1,200.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00
Total, de gastos estimados	\$ 68,329.17	\$ 125,236.04	\$ 135,091.09	\$ 156,500.23	\$ 165,732.57

Tabla #13: Detalle Gastos

Elaborado: por los autores.

10.5. Flujo de Caja

El flujo de efectivo proyectado es una herramienta de administración financiera que permite visualizar y analizar el dinero necesario y resultante de la operación del negocio.

E-COMSHIP	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		\$41,365.00	\$140,715.00	\$237,390.00	\$316,830.00	\$387,480.00
Costo de venta		\$8,100.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00
Total, Ingresos		\$33,265.00	\$131,715.00	\$228,390.00	\$307,830.00	\$378,480.00
Capital de trabajo	\$50,000.00					
Egresos Operativos						
Pago de nómina		\$36,562.50	\$87,369.38	\$94,724.43	\$116,600.23	\$123,532.57
Pago Proveedores		\$7,200.00	\$10,500.00	\$13,000.00	\$15,200.00	\$17,500.00
Pago Impuestos y participación trabajadores		\$0.00	\$0.00	\$2,348.62	\$33,820.85	\$54,857.04
Pago de marketing		\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00
Otros pagos		\$4,800.00	\$7,600.00	\$7,600.00	\$7,600.00	\$7,600.00
Total, Egresos		\$54,562.50	\$111,469.38	\$123,673.05	\$179,221.08	\$209,489.61
Actividades de operación	\$50,000.00	(\$21,297.50)	\$20,245.63	\$104,716.95	\$128,608.92	\$168,990.39
Flujo de efectivo	-170000	(\$21,297.50)	\$20,245.63	\$104,716.95	\$128,608.92	\$168,990.39
Flujo Acumulado		\$2,702.50	\$22,948.13	\$127,665.08	\$256,273.99	\$425,264.38

Tabla #14: Flujo de caja

Elaborado: por los autores.

10.6. Proyecciones de Estados de Resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$41,365	\$140,715	\$237,390	\$316,830	\$387,480
Costo de ventas	\$8,100	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000
Gross Margin	\$33,265	\$131,715	\$228,390	\$307,830	\$378,480
Gross Margin %	80.42%	93.60%	96.21%	97.16%	97.68%
Gastos de personal	\$36,563	\$87,369	\$94,724	\$116,600	\$123,533
Gasto de venta	\$2,400	\$2,500	\$3,000	\$3,200	\$3,500
Gastos por servicios	\$4,800	\$8,000	\$10,000	\$12,000	\$14,000
Marketing/Promociones	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000
Depreciación	\$3,167	\$3,167	\$3,167	\$500	\$500
Amortización	\$10,600	\$10,600	\$10,600	\$10,600	\$10,600
Arriendo	\$2,400	\$4,800	\$4,800	\$4,800	\$4,800
Servicios básicos (Luz, Agua, Teléfono)	\$1,200	\$1,400	\$1,400	\$1,400	\$1,400
Plan de internet corporativo	\$1,200	\$1,400	\$1,400	\$1,400	\$1,400
Gastos totales de operación	\$68,329	\$125,236	\$135,091	\$156,500	\$165,733
Utilidad antes de Participación e impuestos	(\$35,064)	\$6,479	\$93,299	\$151,330	\$212,747
15% Participación empleados	\$0	\$972	\$13,995	\$22,699	\$31,912
Utilidad antes de Impuestos	\$0	\$5,507	\$79,304	\$128,630	\$180,835
25% Renta	\$0	\$1,377	\$19,826	\$32,158	\$45,209
Utilidad Neta	(\$35,064)	\$4,130	\$59,478	\$96,473	\$135,626
Net Profit/Sales	-84.77%	2.94%	25.05%	30.45%	35.00%

Tabla #15: Proyección de estados de resultados

Elaborado: por los autores.

10.7. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es una herramienta que nos indica cuantas unidades se deben vender para cubrir los gastos y los costos incurridos en la operación.

Para el cálculo del punto de equilibrio que se presenta a continuación, se ha considerado como costo de venta, el valor que la compañía paga por los servicios de diseño gráfico cuando un usuario se da de alta en la plataforma el cual se ha calculado \$40, adicional la comisión de venta que se paga al asesor de venta de \$10 cuando logra que un cliente que ha terminado su periodo de prueba continua usando la plataforma con el esquema de suscripción planteado, Este costo ocurre cuando el usuario inicia operación en nuestra plataforma, en los meses siguientes ya no se incurre en dichos costos. Por lo antes indicado, se aplica la siguiente fórmula para el cálculo del costo unitario de un cliente en un periodo de suscripción de un año. Costo de venta acumulado durante el primer año el cual equivale a \$8,100, dividido para el total de suscripciones que se espera tener durante el primer año 163 clientes y a este valor lo dividimos para 12 para obtener el valor mensual.

$$\text{Costo unitario variable} = (8100 / 163) / 12 = 4.1$$

Para obtener el valor del costo fijo se ha considerado el promedio de los gastos fijos de todos los meses durante el primer año de operación (Ver anexo 8 para ver detalle de los costos fijos mensuales) el cual nos resulta en \$5,694.

$$\text{Costos Fijo} = \$5,694$$

También se considera que existen dos productos (Plan básico y Plan Premium) para lo cual se utiliza el margen de contribución ponderado con base al porcentaje de participación que cada producto tiene con relación al plan de ventas del primer año, el valor del margen de contribución ponderado es de \$50.

	Costo Variable Unitario 2	Ventas dólares del año	Porc. Participación	MCU
Plan básico	\$ 4.1	\$ 29,745.00	72%	\$ 41

Plan Premium		\$ 11,620.00	28%	\$ 75
		\$ 41,365.00		

Tabla #16: Margen de contribución ponderado

Elaborado: por los autores.

Por lo tanto, el punto de equilibrio en donde los ingresos se igualan con los costos es de 113 suscriptores, aplicando la siguiente operación.

$$P.E = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de contribución}} = \frac{\$ 5,694.10}{\$ 50} = 113$$

Para obtener el punto de equilibrio por cada producto multiplicamos 113 por el porcentaje de participación de cada uno y obtenemos los siguientes valores.

Producto	Porc. Participación	Punto de equilibrio
Punto de equilibrio plan básico	72%	81
Punto de equilibrio Plan Premium	28%	32

Tabla #17: Punto de equilibrio por producto

Elaborado por: Los autores.

10.8. VAN y TIR del proyecto

El VAN (Valor Actual Neto) nos permite calcular el beneficio o pérdida de un proyecto bajo un criterio de inversión que trae al presente los desembolsos o recaudaciones del proyecto.

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es la tasa de descuento de un proyecto que se analiza para considerarlo como apto.

A continuación, se detalla los valores obtenidos de los flujos de caja del presente proyecto, donde se evidencia un VAN positivo de \$89.833,92 y una TIR del 23%, con lo cual se evidencia que el proyecto es rentable.

Inversión	Flujo Año 1	Flujo Año 2	Flujo Año 3	Flujo Año 4	Flujo Año 5
(\$170,000.00)	(\$21,297.50)	\$20,245.63	\$104,716.95	\$128,608.92	\$168,990.39
		INVERSION	\$ 170,000.00		
		VAN	\$89,833.92		
		TIR	23%		

Tabla #18: Cálculo VAN y TIR

Elaborado por: Los autores

CONCLUSIONES

Existe un crecimiento constante en los últimos años del comercio electrónico en el país y con ello una mayor demanda de los servicios deliveries, una de la categoría de e-commerce con mayor crecimiento es el de restaurante con servicios de entrega a domicilios, en la cual las plataformas deliveries juegan un papel importante, sin embargo existe un desconocimiento sobre el proceso de registro y operación del mismo y en general del marketing digital de muchos micro emprendimientos y negocios pequeños especialmente en la categoría restaurantes, E-COMship cubre esta necesidad con su propuesta de valor.

Se determinó que tenemos en total 16.662 restaurantes y servicios móviles de comidas que califican dentro de las características establecidas como clientes potenciales de E-COMship adicional dentro del primer año de operación se espera alcanzar el 1% de penetración de mercado.

Las hipótesis iniciales fueron validadas mediante entrevistas a agregadores y a clientes potenciales quienes afirmaron la necesidad indicada, así mismo, se validó la intención de compra llegando a establecer un precio de \$45 mensuales en el plan básico y \$70 dólares en el plan Premium.

La estrategia comercial está segmentada en 2 canales, canal de venta directa a través de un asesor comercial y canal asociativo a través de las municipalidades y/o instituciones que interactúan con emprendimientos de comida y que ejecutan planes de impulso y promoción, se ofrecerá una prueba gratis de un mes para que el cliente pueda experimentar de los beneficios de la solución.

El desarrollo de la plataforma se la realizará In-House lo cual nos da la posibilidad de realizar mejoras y adecuaciones de acuerdo a las necesidades de la compañía, la inversión de la construcción de la plataforma es de \$ 106,000.00, y el tiempo de desarrollo de la plataforma será de 6 meses.

Producto del análisis financiero, podemos concluir que el proyecto necesita una inversión inicial de USD\$170,000.00, el proyecto es rentable a partir del 2do año y en promedio se obtendrá una rentabilidad neta anual del 27% aproximadamente y el valor actual neto es de \$ 89.834 lo cual hace viable el proyecto, el punto de equilibrio se calcula en 113 suscriptores considerando paquete básico y Premium en base al mix de venta; el capital de trabajo requerido es de 50,000.00 el cual se lo obtuvo realizando un análisis detallado de la necesidad del efectivo durante los primeros meses de operación.

BIBLIOGRAFÍAS

- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (Junio de 2020). *CECE*. Obtenido de CECE:
<https://cece.ec/wp-content/uploads/2020/06/Transacciones-electronicas-en-Ecuador-durante-el-Covid19.pdf>
- El Universo. (18 de Noviembre de 2020). *eluniverso.com*. Obtenido de
<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/11/17/nota/8052106/comercio-electronico-proyecciones-ventas-2020-pandemia/>
- El Universo. (23 de Abril de 2021). *eluniverso.com*. Obtenido de eluniverso.com:
<https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/apps-de-delivery-a-domicilio-funcionaran-en-horarios-de-toque-de-queda-nota/>
- PWC Asesores Comerciales Cía.Ltda. (30 de Abril de 2020). *pwc.ec*. Obtenido de pwc.ec:
<https://www.pwc.ec/es/publicaciones/assets/e-commerce-ecuador.pdf>
- Revista Líderes. (20 de Marzo de 2020). *Los pedidos por 'apps' de delivery crecen en medio del coronavirus*. Obtenido de revistalideres.ec: <https://www.revistalideres.ec/lideres/pedidos-apps-delivery-crecen-medio.html>
- Revista Publicando. (15 de Enero de 2021). *revistapublicando.org*. Obtenido de revistapublicando.org:
<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2176/2387>
- Revista Vistazo. (23 de Febrero de 2021). *vistazo.com*. Obtenido de Vistazo:
<https://www.vistazo.com/enfoque/apps-de-delivery-buscan-crecer-este-2021-AGVI224361>
- UESS. (19 de Junio de 2020). *uess.edu.ec*. Obtenido de uess.edu.ec:
<https://www.uess.edu.ec/pdf/ecommerce-2020.pdf>

11. ANEXOS

11.1. ANEXO 1: CUESTIONARIO DE AGREGADORES/ DELIVERY

El problema

La pandemia presiono a las compañías a integrarse y ellas tuvieron que buscar personal para encargarse de las cuentas y proceso:

- Codificación
- Definir plan de acciones y promociones
- Seguimiento a las publicaciones, precios, artes

Coméntanos al respecto.

Preguntas:

Principales retos/problemas en el acelerado crecimiento de la demanda del servicio.

¿Cuál es la forma de gestionar cada categoría de empresas?; ej.: Farmacias, Supermercados, Restaurantes; como se diferencia el servicio que se presta a cada uno, como es el proceso operativo para integrar a cada tipo de empresa. Ejemplo las farmacias por la cantidad de sku's.

En cuanto a operación ¿cómo trabajan con pequeños, grandes y medianos comercios? Debido a que los pequeños no cuentan con diseñadores, no tienen un área a cargo para este tipo de procedimientos/ desconocimiento/ falta de equipos etc.

¿Cuáles son los parámetros para aceptar o rechazar un nuevo cliente, cuáles son las limitaciones, objeciones dispuestas por el mismo proceso interno?

En cuando a todo lo referente a codificaciones, diseño gráfico, etc., ¿Cuáles son los principales problemas, novedades del día a día, como esperas resolverlos, esto

requiere una gran capacidad de personal? ¿Lo manejan en Ecuador o en qué país?
¿Cuán ágiles son tanto para pequeños como para los grandes, estándar de atención?

Promociones. ¿Cómo se manejan para las promociones de sus clientes? Respecto a artes/diseño/ proceso de precios/ stock/ mecánicas promocionales/ tiempos de desarrollo, publicidad de los mismos.

¿Has escuchado algún nuevo servicio o sistema que les hayan propuesto para mejorar su interacción con el cliente? En tiempos, operativa, etc.

¿qué opinas de que exista una plataforma que preste servicio a empresas para ser el gestor, operador e intermediario de todo lo referente a su integración?

Servicio de diseño

Encargarse de unificar el proceso de codificación

Fotografía

Gestión y seguimiento de nuevos productos, cambios de precio, promociones, etc.

¿Qué crees que deba generar/gestionar este proveedor a favor de la plataforma delivery para que puedan trabajar en conjunto y se complementen mas no interfieran negativamente en la operatividad y eficiencia/ como por ejemplo Hubhters y Otter?

11.2. ANEXO 2: CUESTIONARIO EMPRESAS/COMERCIOS**1. El problema**

La pandemia presiono a las compañías a integrarse y ellas tuvieron que buscar personal para encargarse de las cuentas y proceso:

- Codificación
- Definir plan de acciones y promociones
- Seguimiento a las publicaciones, precios, artes

Coméntanos al respecto.

2. Preguntas:

- a. Principales retos/problemas en la integración al servicio de entrega de última milla.
- b. Costos inherentes a la adopción de esta modalidad de venta, relacionamiento con el agregador y la debilidad percibida en el servicio.
- c. Oportunidades generales en el servicio acorde lo que reciben actualmente, en cuanto a atención al cliente, información de sell out, métricas del nivel del servicio recibido por el consumidor final.
- d. Cambios o mejoras que buscan en el servicio y en la herramienta.
- e. Respecto al proceso de codificación: ¿Cómo perciben el nivel de servicio? ¿Qué tan ágil es la herramienta y cómo participa el agregador para facilitar el proceso?
- f. Promociones. ¿Qué tan eficiente resulta la operatividad al momento de activar tácticas promocionales? ¿La respuesta del agregador es eficiente?

- g. Con respecto a diseño: ¿Logran obtener del agregador el soporte requerido? ¿Es ágil? Y referente a los tiempos y calidad de los diseños, ¿cumplen con el nivel esperado?
- h. ¿qué opinas de que exista una plataforma que preste servicio a empresas para ser el gestor, operador e intermediario de todo lo referente a su integración?
- Servicio de diseño
 - Encargarse de unificar el proceso de codificación
 - Fotografía
 - Gestión y seguimiento de nuevos productos, cambios de precio, promociones, etc.

11.3. ANEXO 3: CUESTIONARIO DE ENCUESTAS

Encuesta de Nuevo Servicio

Agradecemos tu apoyo con tus respuestas a este cuestionario que pretende identificar oportunidades en el nivel de servicio de sistemas de última milla y expectativas en la mejora del servicio y acciones complementarias.

¿A qué sector económico pertenece tu negocio? *

- ☐ Restaurante
- ☐ Medicina
- ☐ Ropa/Accesorios/Zapatos
- ☐ Tienda Express (alimentos, bebidas)
- ☐ Supermercado
- ☐ Licores
- ☐ Otra...

¿A qué sector económico pertenece tu negocio?



☒ Varias opciones

- ☐ Restaurante X
- ☐ Medicina X
- ☐ Ropa/Accesorios/Zapatos X
- ☐ Tienda Express (alimentos, bebidas) X
- ☐ Supermercado X
- ☐ Licores X
- ☐ Otra... X
- ☐ Añadir opción

¿Cuál es el nombre de tu negocio? *

Texto de respuesta corta

¿Cuál es el rango de tu facturación anual? *

- ☐ Menor a \$100,000
- ☐ Entre \$101.000 - \$1'000.000
- ☐ \$1'000.000 - \$5'000.000
- ☐ Mayor a \$5'000.000

¿Cuántos colaboradores trabajan en tu negocio? *

- ☐ 1 - 9 personas
- ☐ 10 - 49 personas
- ☐ 50 a 199 personas

- ☐ 200 personas o más

¿En qué ciudad se encuentra tu negocio? *

- ☐ Guayaquil
- ☐ Quito
- ☐ Otra...

¿En qué sector de la ciudad se encuentra tu negocio? *

- ☐ Norte
- ☐ Centro
- ☐ Sur
- ☐ Otra...

¿Usas para tu negocio alguna Plataforma Delivery como Uber eats, Rappi, etc.?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Antes, ahora no

Si tu respuesta a la pregunta anterior fue NO, contesta las siguientes preguntas referente a tus motivos de no contratar una, caso contrario dirígete a la pregunta 10.

Columna 1

- No sé cómo manejarla ☐
- Intenté registrarme y fue confuso ☐
- Me parece caro ☐
- Requiere Tablet /Celular y no dispongo de esos equi... ☐
- No me interesa adquirirlo ☐

- Tengo servicio de entrega propio ☐
- Otros ☐

¿Qué te impulsaría a incursionar en la plataforma delivery en el corto plazo?

Columna 1

- Un asesor que acuda personalmente a tu local y ayu... ☐
- Cambios en las tarifas ☐
- Servicio al cliente en línea rápida todos los días ☐
- Tiempo gratis de prueba ☐
- Otro ☐

¿Cuáles de las siguientes plataformas delivery usas en tu negocio? *

- ☐ Uber Eats
- ☐ Pedidos Ya
- ☐ Rappi
- ☐ Picker
- ☐ Super Easy
- ☐ Tipty
- ☐ Otra...

Evalúa el siguiente aspecto: Facilidad en el proceso de registro de tu negocio en la plataforma delivery. *

	Muy difícil	Difícil	Ni fácil, ni difícil	Fácil	Muy fácil
Escala	☐	☐	☐	☐	☐

Evalúa el siguiente aspecto: Acompañamiento del asesor de la plataforma en el proceso de acoplamiento/ aprendizaje. *

	Muy satisfecho...	Algo satisfecho...	Ni satisfecho(a)...	Algo insatisfec...	Muy insatisfec...
Escala	☐	☐	☐	☐	☐

Evalúa el siguiente aspecto: Asesoría en el ingreso de productos, precios, fotos, etc., en la aplicación. *

	Muy satisfecho...	Algo satisfecho...	Ni satisfecho(a)...	Algo insatisfec...	Muy insatisfec...
Escala	☐	☐	☐	☐	☐

Evalúa el siguiente aspecto: Acompañamiento y soporte en la actividad promocional para impulsar tus productos/servicio. *

	1	2	3	4	5	
Muy mala	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

Califica los siguientes aspectos del servicio al cliente que recibes de las plataformas. *

	Malo	Bueno	Muy bueno	Excelente
Sé con exactitud el ...	☐	☐	☐	☐
Contestan a mis so...	☐	☐	☐	☐
Me asesoran en cu...	☐	☐	☐	☐
Me dan soporte en ...	☐	☐	☐	☐
Me asesoran para ...	☐	☐	☐	☐

Si una nueva solución integral llegara a tus manos, califica el nivel de interés que tienes sobre las *
siguientes funcionalidades.

	Extremadamen...	Muy útil	Algo útil	No muy útil	Para nada útil
Puedes accede...	☐	☐	☐	☐	☐
Se encarga de ...	☐	☐	☐	☐	☐
Te asesora en c...	☐	☐	☐	☐	☐
Diseña, adapta ...	☐	☐	☐	☐	☐
Te informa sobr...	☐	☐	☐	☐	☐
Garantiza una a...	☐	☐	☐	☐	☐
Entrega análisis...	☐	☐	☐	☐	☐

En función a las características y beneficios del servicio, ¿Qué tarifa estarías dispuesto a pagar? *

- ☐ Entre USD \$35 - \$45 mensual
- ☐ Entre USD \$46 - \$55 mensual
- ☐ Entre USD \$56 - \$65 mensual
- ☐ Más de USD \$66 mensuales

En función a los beneficios que te ofrece esta empresa y la tarifa seleccionada. ¿Lo contratarías? *

- ☐ Sí
- ☐ No

11.4. ANEXO 4: BALANCE GENERAL

E-COMSHIP	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
<i>Activo Corriente</i>						
Efectivo	\$24,000.00	\$2,702.50	\$22,948.13	\$127,665.08	\$256,273.99	\$425,264.38
Total Activo corriente	\$24,000.00	\$2,702.50	\$22,948.13	\$127,665.08	\$256,273.99	\$425,264.38
<i>Activo no Corriente</i>						
Equipos de Computación, muebles y enseres (VL)	\$13,000.00	\$13,000.00	\$13,000.00	\$13,000.00	\$13,000.00	\$13,000.00
Depreciación Acumulada		(\$3,166.67)	(\$6,333.33)	(\$9,500.00)	(\$10,000.00)	(\$10,500.00)
Gastos de constitución	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00
Plataforma tecnológica	\$106,000.00	\$106,000.00	\$106,000.00	\$106,000.00	\$106,000.00	\$106,000.00
Amortización		(\$10,600.00)	(\$21,200.00)	(\$31,800.00)	(\$42,400.00)	(\$53,000.00)
Total Activo no corriente	\$122,000.00	\$108,233.33	\$94,466.67	\$80,700.00	\$69,600.00	\$58,500.00
TOTAL ACTIVO	\$146,000.00	\$110,935.83	\$117,414.79	\$208,365.08	\$325,873.99	\$483,764.38
PASIVOS						
<i>Pasivos Corrientes</i>						
Impuestos	\$-	\$0.00	\$2,348.62	\$33,820.85	\$54,857.04	\$77,120.94
Total Pasivos Corrientes	\$-	\$0.00	\$2,348.62	\$33,820.85	\$54,857.04	\$77,120.94

E-COMSHIP

PATRIMONIO

Capital social	\$ 146,000.00	\$ 146,000.00	\$ 146,000.00	\$ 146,000.00	\$ 146,000.00	\$ 146,000.00
Utilidad acumulada	\$ -	\$ -	\$ (35,064.17)	(\$30,933.83)	\$28,544.22	\$125,016.95
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$ (35,064.17)	\$4,130.34	\$59,478.05	\$96,472.73	\$135,626.49
Total Patrimonio	\$ 146,000.00	\$ 110,935.83	\$ 115,066.17	\$ 174,544.22	\$ 271,016.95	\$ 406,643.44
Total Pasivo y Patrimonio	\$146,000.00	\$110,935.83	\$117,414.79	\$208,365.08	\$325,873.99	\$483,764.38

11.5. ANEXO 5: PLAN DE VENTAS Y ESTIMACIÓN DE COSTO DE VENTA

<i>Plan de ventas plan básico año 1</i>													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total
Suscripción servicios de E-comship (Plataforma)	5	14	27	39	51	63	75	87	99	111	122	133	133
Nuevos suscriptores Plan básico	5	10	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
1% deserción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3
Tasa de Crecimiento	100%	71%	56%	38%	29%	24%	20%	17%	15%	14%	12%	11%	
Total dólares	\$0	\$180	\$540	\$1,080	\$1,620	\$2,160	\$2,700	\$3,240	\$3,780	\$4,320	\$4,815	\$5,310	\$29,745

Plan de ventas plan Premium año 1													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total
Suscripción servicios de E-comship (Plataforma)	0	1	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	30
Nuevos suscriptores	0	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1% deserción		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tasa de Crecimiento	0%	0%	0%	50%	33%	25%	20%	17%	14%	13%	11%	10%	
total dólares	\$0	\$70	\$210	\$420	\$630	\$840	\$1,050	\$1,260	\$1,470	\$1,680	\$1,890	\$2,100	\$11,620

Estimación de costo de venta año 1													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Costos de ventas de diseño gráfico 40 dólares por local	\$200	\$400	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$6,600
Comisión de ventas \$10 por cliente		\$50	\$100	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$1,500
Costos de ventas	\$200	\$450	\$700	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$8,100

Plan de ventas plan básico año 2													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total
Suscripción servicios de E-comship (Plataforma)	144	155	166	177	188	199	210	220	230	240	250	260	260
Nuevos suscriptores Plan básico	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
1% deserción	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	18
Tasa de Crecimiento	10%	10%	9%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	6%	6%	6%	
Total dólares	\$5,805	\$6,300	\$6,795	\$7,290	\$7,785	\$8,280	\$8,775	\$9,225	\$9,675	\$10,125	\$10,575	\$11,025	\$101,655

Plan de ventas plan Premium año 2													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total
Suscripción servicios de E-comship (Plataforma)	33	36	39	42	45	48	51	54	57	60	63	66	66
Nuevos suscriptores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1% deserción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tasa de Crecimiento	9%	8%	8%	7%	7%	6%	6%	6%	5%	5%	5%	5%	
total dólares	\$2,100	\$2,310	\$2,520	\$2,730	\$2,940	\$3,150	\$3,360	\$3,570	\$3,780	\$3,990	\$4,200	\$4,410	\$39,060

	Estimación de costo de venta año 2												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Costos de ventas de diseño gráfico 40 dólares por local	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$7,200
Comisión de ventas \$10 por cliente	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$1,800
Costos de ventas	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$9,000

	Plan de ventas plan básico año 3												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total
Suscripción servicios de E-comship (Plataforma)	270	280	290	300	309	318	327	336	345	354	363	372	372
Nuevos suscriptores Plan básico	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
1% deserción	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
Tasa de Crecimiento	6%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	
Total dólares	\$11,475	\$11,925	\$12,375	\$12,825	\$13,230	\$13,635	\$14,040	\$14,445	\$14,850	\$15,255	\$15,660	\$16,065	\$165,780

Plan de ventas plan Premium año 3													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total
Suscripción servicios de E-comship (Plataforma)	69	72	75	78	81	84	87	90	93	96	99	102	102
Nuevos suscriptores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1% deserción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Tasa de Crecimiento	4%	4%	4%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	
total dólares	\$4,620	\$5,040	\$5,250	\$5,460	\$5,670	\$5,880	\$6,090	\$6,300	\$6,510	\$6,720	\$6,930	\$7,140	\$71,610

Estimación de costo de venta año 3													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Costos de ventas de diseño gráfico 40 dólares por local	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$7,200
Comisión de ventas \$10 por cliente	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$1,800
Costos de ventas	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$9,000

Plan de ventas plan básico año 4

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total
Suscripción servicios de E-comship (Plataforma)	381	390	399	408	416	424	432	440	448	456	464	472	472
Nuevos suscriptores Plan básico	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
1% deserción	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
Tasa de Crecimiento	4%	4%	4%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	
Total dólares	\$16,470	\$16,875	\$17,280	\$17,685	\$18,045	\$18,405	\$18,765	\$19,125	\$19,485	\$19,845	\$20,205	\$20,565	\$222,750

Plan de ventas plan Premium año 4

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total
Suscripción servicios de E-comship (Plataforma)	104	106	108	110	112	114	116	118	120	122	124	126	126
Nuevos suscriptores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1% deserción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Tasa de Crecimiento	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	
total dólares	\$7,070	\$7,210	\$7,350	\$7,490	\$7,630	\$7,770	\$7,910	\$8,050	\$8,190	\$8,330	\$8,470	\$8,610	\$94,080

Estimación de costo de venta año 4													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Costos de ventas de diseño gráfico 40 dólares por local	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$7,200
Comisión de ventas \$10 por cliente	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$1,800
Costos de ventas	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$9,000

Plan de ventas plan básico año 5													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total
Suscripción servicios de E-comship (Plataforma)	480	488	496	504	511	518	525	532	539	546	553	560	560
Nuevos suscriptores Plan básico	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
1% deserción	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57
Tasa de Crecimiento	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	
Total dólares	\$20,925	\$21,285	\$21,645	\$22,005	\$22,320	\$22,635	\$22,950	\$23,265	\$23,580	\$23,895	\$24,210	\$24,525	\$273,240

Plan de ventas plan Premium año 5													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total
Suscripción servicios de E-comship (Plataforma)	128	130	132	134	136	138	140	142	144	146	148	150	150
Nuevos suscriptores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1% deserción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Tasa de Crecimiento	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	
total, dólares	\$8,750	\$8,890	\$9,030	\$9,170	\$9,310	\$9,450	\$9,590	\$9,730	\$9,870	\$10,010	\$10,150	\$10,290	\$114,240

Estimación de costo de venta año 5													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Costos de ventas de diseño gráfico 40 dólares por local	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$7,200
Comisión de ventas \$10 por cliente	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$1,800
Costos de ventas	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$9,000

11.6. ANEXO 6: PLAN DE CONTRATACIÓN DE RECURSOS HUMANO.

Plan de recursos humano año 1												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Supervisor de ventas, Marketing y Operación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Analista programador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asesor operativo	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asesor de ventas	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Agente ATC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Total personal	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5
Plan de recursos humano año 2												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Gerente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Supervisor de ventas, Marketing y Operación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Analista programador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Analista BI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asesor operativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asesor de ventas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Agente ATC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Total personal	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	8
Plan de recursos humano año 3												

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Gerente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Supervisor de ventas, Marketing y Operación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Analista programador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Analista BI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asesor operativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asesor de ventas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Agente ATC	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total Personal	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

Plan de recursos humano año 4

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Gerente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Supervisor de ventas, Marketing y Operación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Analista programador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Analista BI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asesor operativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asesor de ventas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Agente ATC	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asesor Marketing digital	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total personal	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9

Plan de recursos humano año 5												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Gerente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Supervisor de ventas, Marketing y Operación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Analista programador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Analista BI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asesor operativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asesor de ventas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Agente ATC	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Asesor Marketing digital	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total personal	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10

11.7. ANEXO 7: FLUJO DE CAJA MENSUAL PRIMER AÑO

E-COMSHIP	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por Ventas	\$0	\$250	\$750	\$1,500	\$2,250	\$3,000	\$3,750	\$4,500	\$5,250	\$6,000	\$6,705	\$7,410
Costo de venta	\$200	\$450	\$700	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750
Total, Ingresos	(\$200)	(\$200)	\$50	\$750	\$1,500	\$2,250	\$3,000	\$3,750	\$4,500	\$5,250	\$5,955	\$6,660
Egresos Operativos												
Pago de nómina	\$2,250	\$2,250	\$2,781	\$2,781	\$2,781	\$3,313	\$3,313	\$3,313	\$3,313	\$3,313	\$3,313	\$3,844
Pago Proveedores	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
Pago de marketing	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Otros pagos	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
Total Egresos	\$3,550	\$3,550	\$4,081	\$4,081	\$4,081	\$4,613	\$5,013	\$5,013	\$5,013	\$5,013	\$5,013	\$5,544
Actividades de operación	(\$3,750)	(\$3,750)	(\$4,031)	(\$3,331)	(\$2,581)	(\$2,363)	(\$2,013)	(\$1,263)	(\$513)	\$238	\$943	\$1,116
Flujo Acumulado	(\$3,750)	(\$7,500)	(\$11,531)	(\$14,863)	(\$17,444)	(\$19,806)	(\$21,819)	(\$23,081)	(\$23,594)	(\$23,356)	(\$22,414)	(\$21,298)
Capital de trabajo	24000	\$20,250	\$16,500	\$12,469	\$9,138	\$6,556	\$4,194	\$2,181	\$919	\$406	\$644	\$1,586
Efectivo	\$20,250	\$16,500	\$12,469	\$9,138	\$6,556	\$4,194	\$2,181	\$919	\$406	\$644	\$1,586	\$2,703

11.8. ANEXO 8: GASTOS MENSUALES PRIMER AÑO

	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gastos de personal	2,250.00	2,250.00	2,781.25	2,781.25	2,781.25	3,312.50	3,312.50	3,312.50	3,312.50	3,312.50	3,312.50	3,843.75
Gasto de venta	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Gastos por servicios	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Marketing/Promociones	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Depreciación	263.89	263.89	263.89	263.89	263.89	263.89	263.89	263.89	263.89	263.89	263.89	263.89
Amortización	883.33	883.33	883.33	883.33	883.33	883.33	883.33	883.33	883.33	883.33	883.33	883.33
Arriendo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Servicios básicos (Luz, Agua, Telefono)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Plan de internet corporativo	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Total GASTOS	4,697.22	4,697.22	5,228.47	5,228.47	5,228.47	5,759.72	6,159.72	6,159.72	6,159.72	6,159.72	6,159.72	6,690.97

11.9. ANEXO 9: DISEÑO DE PANTALLAS DE E-COMSHIP

