



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICA

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO (IIP)

**“PLAN DE NEGOCIOS DE UN PORTAL DE COMPRAS POR
INTERNET EN EL ECUADOR”**

ING. GUSTAVO RAFAEL VINTIMILLA ALULEMA

TUTOR: ECO. MAURICIO ALFREDO CALERO CEDEÑO

Trabajo presentado como requisito parcial para la obtención del grado de:

MAGÍSTER EN GESTIÓN TECNOLÓGICA

Quito Ecuador

2014

DEDICATORIA

A mi prometida Fernanda por ser el pilar de mi vida y el apoyo para alcanzar mis sueños.

A mi hija Alison por ser el mi motivación para seguir adelante cada día.

A mis padres Alicia y Rafael que desde el cielo me cuidan y protegen.



Ing Gustavo Rafael Vintimilla Alulema

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento muy especial al Eco. Mauricio Calero por su acertada dirección en el presente trabajo.

A mi familia y amigos que siempre me apoyaron y me dieron sus palabras de aliento.



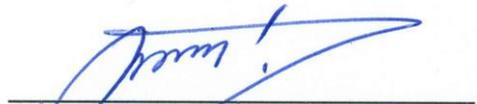
Ing Gustavo Rafael Vintimilla Alulema

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, GUSTAVO RAFAEL VINTIMILLA ALULEMA, en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre PLAN DE NEGOCIOS DE UN PORTAL DE COMPRAS POR INTERNET EN EL ECUADOR, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás participantes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 27 de enero 2014

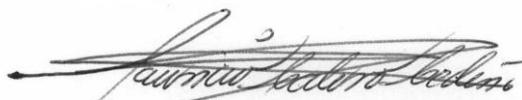


Gustavo Rafael Vintimilla Alulema
CC. 0602961377

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Sr. Ing. GUSTAVO RAFAEL VINTIMILLA ALULEMA, como requisito parcial a la obtención del título MAGISTER EN GESTIÓN TECNOLÓGICA.

27 de enero 2014



.....
Eco. Mauricio Alfredo Calero Cedeño

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES DEL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN.	3
1.1.1. <i>La Sociedad del Conocimiento y Dirección Estratégica</i>	3
1.1.2. <i>El comercio electrónico en la distribución alimentaria española.</i>	6
1.1.3. <i>Una metodología ad hoc para evaluar las prácticas de comercio electrónico en los mercados de consumo B2C.</i>	8
1.1.4. <i>Satisfacción y lealtad del consumidor on line.</i>	10
1.1.5. <i>Análisis de la Ley de Comercio Electrónico Ecuatoriana.</i>	13
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.3. JUSTIFICACIÓN	16
1.4. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEL PLAN DE NEGOCIO.	18
1.4.1. <i>OBJETIVO GENERAL</i>	18
1.4.2. <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	18
1.5. FUNCIONAMIENTO DEL PORTAL EN LÍNEA	18
2. MARCO TEÓRICO	19
2.1. INTERNET Y LA SOCIEDAD RED	19
2.2. EL COMERCIO ELECTRÓNICO.	23
2.2.1. <i>Concepto de comercio electrónico</i>	23
2.2.2. <i>Tipología del comercio electrónico</i>	26
2.2.3. <i>Mercados electrónicos (marketplaces)</i>	27
2.2.4. <i>e-Government o Gobierno Digital.</i>	30
3. METODOLOGÍA	32
3.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	32
3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	33
3.2.1. <i>Entorno General</i>	33
3.2.2. <i>Entorno Específico.</i>	35
3.2.3. <i>Recursos y Capacidades</i>	35
3.2.4. <i>Matriz FODA</i>	37
3.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	37
3.3.1. <i>Tipos de Investigación de Mercado.</i>	38
3.3.2. <i>Fuentes de Información.</i>	39
3.3.3. <i>La encuesta</i>	39
3.3.4. <i>La segmentación de mercado.</i>	41
3.4. PLAN DE MARKETING Y VENTAS.....	41
3.5. PLAN DE OPERACIONES	42
3.6. PLANIFICACIÓN FINANCIERA	43
4. LA EMPRESA	45
4.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.	45
4.2. MISIÓN.....	45
4.3. VISIÓN.....	45
4.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	45
4.5. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.....	46
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO	47
5.1. ANÁLISIS DEN ENTORNO GENERAL.	47
5.1.1. <i>Factores Políticos.</i>	48
5.1.2. <i>Factores Económicos</i>	51
5.1.3. <i>Factores Socioculturales</i>	54
5.1.4. <i>Factores Tecnológicos</i>	56
5.1.5. <i>Factores Ecológicos</i>	57
5.1.6. <i>Factores Legales</i>	57

5.2.	ANÁLISIS DE ENTORNO ESPECÍFICO.....	58
5.2.1.	<i>Rivalidad Entre Competidores.....</i>	59
5.2.2.	<i>Amenaza de Nuevos Competidores.....</i>	63
5.2.3.	<i>Amenaza de Productos sustitutivos.....</i>	67
5.2.4.	<i>Poder de negociación de los clientes.....</i>	69
5.2.5.	<i>Poder de negociación de los proveedores.....</i>	70
5.1.	ANÁLISIS FODA.....	72
5.1.1.	<i>Fortalezas.....</i>	72
5.1.2.	<i>Oportunidades.....</i>	73
5.1.3.	<i>Debilidades.....</i>	73
5.1.4.	<i>Amenazas.....</i>	74
5.2.	ANÁLISIS DE LOS CONSUMIDORES O CLIENTES (SEGMENTACIÓN DEL MERCADO).....	74
6.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	76
6.1.	NECESIDAD DE LA INFORMACIÓN.....	76
6.2.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	76
6.3.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	77
6.4.	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	78
6.4.1.	<i>Diseño de la investigación cualitativa.....</i>	78
6.4.2.	<i>Interpretación de los resultados de las entrevistas a profundidad.....</i>	78
6.5.	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	82
6.5.1.	<i>Diseño de la investigación cuantitativa.....</i>	82
6.5.2.	<i>Cálculo de la muestra.....</i>	83
6.5.3.	<i>Análisis de los resultados de la investigación cuantitativa.....</i>	84
6.6.	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	92
7.	PLAN DE MARKETING Y VENTAS.....	94
7.1.	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	95
7.1.1.	<i>Segmentación.....</i>	95
7.1.2.	<i>Target.....</i>	95
7.1.3.	<i>Posicionamiento.....</i>	95
7.1.4.	<i>Marketing mix.....</i>	97
7.1.5.	<i>Estrategias de Producto.....</i>	97
7.1.6.	<i>Estrategias de Plaza.....</i>	100
7.1.7.	<i>Estrategias de Precio.....</i>	100
7.1.8.	<i>Estrategias de Promoción.....</i>	101
7.2.	PLAN DE VENTAS.....	102
7.3.	PLAN DE MEDIOS Y COMUNICACIÓN.....	103
7.3.1.	<i>MARKETING DIRECTO.....</i>	103
7.3.2.	<i>PUBLICIDAD EN MEDIOS.....</i>	105
7.3.3.	<i>MARKETING RELACIONAL.....</i>	106
8.	PLAN DE OPERACIONES.....	107
8.1.	DISEÑO DEL PRODUCTO.....	107
8.2.	DISEÑO DEL PROCESO PRODUCTIVO.....	107
8.2.1.	<i>Características técnicas del portal.....</i>	112
8.3.	CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	114
8.3.1.	<i>Detalle de los equipos y servicios necesarios.....</i>	115
8.4.	LOCALIZACIÓN.....	116
8.4.1.	<i>Macro Localización del Centro de Operaciones.....</i>	117
8.5.	RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES Y ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.....	117
8.6.	GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	118
8.7.	RECURSOS HUMANOS.....	119
8.7.1.	<i>Requerimientos de Personal.....</i>	119
8.7.2.	<i>Estructura Organizacional.....</i>	119
8.7.3.	<i>Descripción de Puestos de Trabajo.....</i>	120

8.8. ESTADO LEGAL	125
9. PLANEACIÓN FINANCIERA	126
9.1. OBJETIVOS	126
9.2. ESTRATEGIAS FINANCIERAS	126
9.3. INVERSIÓN ACTIVOS	127
9.3.1. <i>Activos Fijos</i>	127
9.3.2. <i>Depreciación De Activos Fijos</i>	127
9.3.3. <i>Activos Intangibles</i>	129
9.3.4. <i>Amortización de Activos Intangibles</i>	129
9.4. GASTOS	130
9.4.1. <i>Gastos Administrativos</i>	130
9.4.2. <i>Gastos Operativos</i>	130
9.4.3. <i>Costos de Mercadería</i>	131
9.5. CAPITAL DE TRABAJO	132
9.6. PRESUPUESTOS.....	132
9.6.1. <i>Presupuestos de Ingresos</i>	132
9.6.2. <i>Costos Variables</i>	133
9.6.3. <i>Costos Fijos</i>	133
9.6.4. <i>Egresos proyectados</i>	133
9.7. ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS	134
9.8. ESTRUCTURA FINANCIERA	135
9.9. ESTADOS FINANCIEROS	135
9.9.1. <i>Estado de Pérdidas y Ganancias</i>	136
9.9.2. <i>Flujo de Caja</i>	137
9.10. CÁLCULO DE LAS VARIABLES FINANCIERAS.....	137
9.10.1. <i>Cálculo Del Punto De Equilibrio</i>	138
9.10.2. <i>Cálculo De La Tasa Mínima Aceptable De Rendimiento (TMAR)</i>	139
9.10.3. <i>Cálculo Del Valor Actual Neto (VAN)</i>	140
9.10.4. <i>Cálculo De La Tasa Interna De Retorno (TIR)</i>	141
9.10.5. <i>Cálculo Del Plazo de Recuperación de la Inversión (PRI)</i>	141
9.10.6. <i>Criterios de Evaluación Financiera.</i>	142
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
10.1. CONCLUSIONES REFERENTES AL MODELO DE NEGOCIO	144
10.2. CONCLUSIONES REFERENTES AL PLAN DE NEGOCIOS	145
10.3. RECOMENDACIONES	146
BIBLIOGRAFÍA	147
ANEXO 1 ENTREVISTAS	150
ANEXO 2 ENCUESTA	153

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo Integrador	5
Figura 1.2 Internet como medio de compra	7
Figura 1.3 Diagrama Causa Efecto	16
Figura 3.1 Interacciones entre las funciones de la empresa	44
Figura 5.1 Factores claves del entorno.....	47
Figura 5.2 Balanza Comercial Anual	51

Figura 5.3 Producto Interno Bruto Anual	52
Figura 5.4 Contribución del VAB NP y P a la variación trimestral del PIB	52
Figura 5.5 Inflación Anual en porcentajes	53
Figura 5.6 Inflación Anual en América Latina y Estado Unidos en porcentajes 2011.....	53
Figura 5.7 Fuerzas Competitivas de Porter	59
Figura 5.8 Página de Compra Segura.....	60
Figura 5.9 Página de Ecualexporta.....	61
Figura 5.10 Página de Compras en línea ecuador	62
Figura 5.11 Análisis de las Barreras de Entrada	63
Figura 5.12 Página de Discount Center	66
Figura 5.13 Página de Ecuatienda.....	67
Figura 5.14 Matriz FODA.....	72
Figura 6.1 Percepción de un porta de compras en línea.....	79
Figura 6.2 Percepción sobre un portal de compras en línea.....	84
Figura 6.3 Servicios en línea mas usados.....	85
Figura 6.4 Preferencias de compra.....	86
Figura 6.5 Razones para comprar por internet.....	87
Figura 6.6 Factores claves del servicio	88
Figura 6.7 Distribución geográfica de los clientes.....	89
Figura 6.8 Portales de compra en línea mas usados.....	89
Figura 6.9 Medios de publicidad.....	90
Figura 6.10 Rango de edades de los clientes.....	91
Figura 6.11 Usuarios con acceso a Internet en la casa.....	91
Figura 6.12 Tarjetas de crédito más utilizadas.....	92
Figura 7.1 Modelo de Página de Ecuamall	98
Figura 7.2 Modelo del Detalle de un producto.	98
Figura 7.3 Logotipo Ecuamall.....	100
Figura 7.4 Anuncio Facebook	104

Figura 7.5 Anuncio Google AdWords	104
Figura 7.6 Gráfica para Correo	105
Figura 8.1 Proceso productivo	108
Figura 8.2 Proceso de compra.....	110
Figura 8.3 Proceso de entrega a domicilio	112
Figura 8.4 Distribución de la oficina.....	117
Figura 8.5 Estructura Organizacional por procesos	120
Figura 9.1 Punto de Equilibrio	138

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1.1 Resumen del Contraste de Hipótesis.....	13
Tabla 2.1 Ventajas e inconvenientes del comercio electrónico	25
Tabla 2.2 Ventajas e inconvenientes del comercio electrónico para el consumidor final.	25
Tabla 2.3 Tipología del comercio electrónico.....	26
Tabla 2.4 Beneficios del comercio electrónico B2C.....	27
Tabla 2.5 Características de los marketplaces.....	29
Tabla 2.6 Beneficios de los marketplaces.	29
Tabla 5.1 Tasas de los segmentos de Crédito	54
Tabla 5.2 Analfabetismo Ecuador 2010.....	55
Tabla 5.3 Estimado de Usuarios de Internet	56
Tabla 5.4 Planes Compra Segura	60
Tabla 5.5 Aspectos analizados de los competidores actuales	63
Tabla 5.6 Aspectos analizados de Nuevos Competidores.....	67
Tabla 5.7 Costos de Casillas en Estados Unidos.....	68
Tabla 5.8 Aspectos analizados de Productos Sustitutivos	69
Tabla 5.9 Aspectos analizados de los clientes	69
Tabla 5.10 Aspectos analizados de los proveedores	71
Tabla 5.11 Concentración Usuarios de Internet por Provincia a Diciembre 2012	75

Tabla 5.12 Factores de Segmentación de Mercado.....	75
Tabla 7.1 Costos de envío	101
Tabla 7.2 Plan de Ventas por cuarto de año en No. De transacciones.....	103
Tabla 7.3 Presupuesto Campañas Publicitarias.....	106
Tabla 8.1 Matriz Aclaratoria Proceso de Compra.....	111
Tabla 8.2 Matriz Aclaratoria Proceso de entrega a domicilio.....	112
Tabla 8.3 Listado de funcionalidades del portal	113
Tabla 8.4 Activos Fijos	115
Tabla 8.5 Activos Intangibles	115
Tabla 8.6 Capital de Trabajo.....	116
Tabla 9.1 Presupuesto de Activos Fijos	127
Tabla 9.2 Depreciación de Activos Fijos	128
Tabla 9.3 Presupuesto de Activos Intangibles	129
Tabla 9.4 Amortización de Activos Intangibles.....	129
Tabla 9.5 Gastos Administrativos proyectados a 5 años.....	130
Tabla 9.6 Gastos Operativos proyectados a 5 años.....	131
Tabla 9.7 Costos de Mercadería.....	131
Tabla 9.8 Resumen de Capital de Trabajo	132
Tabla 9.9 Presupuesto de Ingresos Proyectados a 5 años	132
Tabla 9.10 Costos Variables Proyectados a 5 años.....	133
Tabla 9.11 Costos Fijos Proyectados a 5 años	133
Tabla 9.12 Presupuesto de Egresos Proyectados a 5 años	134
Tabla 9.13 Fuente de Uso de Fondos	134
Tabla 9.14 Fuente de Uso de Fondos	135
Tabla 9.15 Tabla de Amortización.....	135
Tabla 9.16 Estado de Pérdidas y Ganancias	136
Tabla 9.17 Flujo de Caja	137
Tabla 9.18 TMAR Accionistas	139
Tabla 9.19 Cálculo de la TMAR.....	139

Tabla 9.20 Cálculo del VAN.....	140
Tabla 9.21 Cálculo de la TIR	141
Tabla 9.22 Cálculo del PRI.....	142
Tabla 9.23 Criterios de Evaluación Financiera.	142
Tabla 9.24 Resumen de Variables Financieras.	142

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS DE UN PORTAL DE COMPRAS POR INTERNET EN EL ECUADOR

Hoy en día el comercio electrónico en el Ecuador se encuentra en una etapa inicial en la cual se observa el desarrollo de nuevos servicios en línea a través de Internet como es el caso del pago de impuestos, transacciones bancarias, pagos de servicios básicos y un modelo de ventas por internet a través de casillas para compras en Estados Unidos.

El principal objetivo de este trabajo es determinar la factibilidad técnica, operativa y económica para la implementación de un portal de compras en línea que le permita al consumidor ecuatoriano adquirir productos para uso personal desde la comodidad de su casa o trabajo y recibirlos directamente en la dirección que elija.

La metodología utilizada para el desarrollo del plan de negocios se basa en métodos cuantitativos y cualitativos para determinar la demanda a ser atendida. Se realiza un análisis del entorno utilizando tanto fuentes primarias como secundarias para poder desarrollar las mejores estrategias de marketing, ventas, operativas, comunicación y las estrategias financieras. Adicionalmente se toma referencia las mejores prácticas en la creación y desarrollo de empresas.

Como resultado del trabajo de investigación se concluye que la implementación del portal de compras en el Ecuador es viable, con un entorno favorable, sin una competencia directa, y un estudio de mercado que demuestra una demanda desatendida para el modelo de negocios planteado. Como complemento final el estudio financiero muestra una rentabilidad del proyecto aceptable y atractiva para los inversionistas.

En base al desarrollo del plan de negocios se evidencia que en Ecuador el comercio electrónico encuentra en desarrollo, con un despunte importante en los últimos 5 años, por lo tanto es el momento apropiado para incursionar en un negocio innovador de ventas en línea.

DESCRIPTORES: COMERCIO ELECTRÓNICO / COMPRAS POR INTERNET / PLAN DE NEGOCIOS / DESARROLLO DE EMPRESAS/ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA/ MERCADOS ELECTRÓNICOS.

ABSTRACT

BUSINESS PLAN FOR AN ONLINE SHOPPING STORE IN ECUADOR

Today, E-commerce in Ecuador is in a starting stage in which we see increasingly new online services through internet, such as paying taxes, banking transactions, and any other kind of basic and an on line selling model, including the mailing boxes for personal purchase in USA web stores.

The main purpose of this study is to determine the technical, operational and economic feasibility of implementing an online shopping store that allows Ecuadorian consumers to purchase products for personal use anywhere they are at home, or office and receive them directly in the address that customers choose.

The business plan's development methodology for this study was based on quantitative and qualitative methods to determine the demand to be served. An environment analysis was made using primary and secondary sources in order to develop the best marketing, sales, operational and communicational and financial strategies. All this was done taking as a reference the best practices in creation and development of companies.

As a result of this research I can conclude that the implementation of an online shopping store in Ecuador is feasible, with a positive environment, without direct competitors, and a market study showing an unattended demand for this kind of business. As a final complement the financial performance study shows acceptable and attractive to investors.

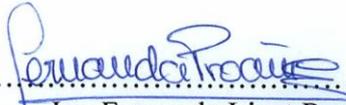
Based on the development of the business plan which shows how the e commerce is growing in Ecuador , with a significant blunting in the last 5 years, let us the door open to new online sales business .

DESCRIPTORS: E-COMMERCE / INTERNET PURCHASES / BUSINESS PLAN / BUSINESS DEVELOPMENT / STRATEGIC PLANNING / MARKETPLACES.

CERTIFICACIÓN

Certifico que la traducción del Resumen de la Tesis de Grado “Plan De Negocios De Un Portal De Compras Por Internet En El Ecuador”, cuyo autor es el Sr. Ing. GUSTAVO RAFAEL VINTIMILLA ALULEMA, fue realizado en su totalidad por mi persona, además poseo la certificación de suficiencia del idioma Ingles.

27 de enero 2014



.....
Ing Fernanda Lizet Proaño Pólit
CC. 1714822440



CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA
 ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

DIRECCIÓN DE LINGÜÍSTICA E INTERCAMBIOS CULTURALES

Sufficiency in English Certificate



The Sufficiency in English Certificate is hereby conferred on

Fernanda Lizeth Proaño Polit

*who has successfully passed all requirements of the
 Dirección de Lingüística e Intercambios Culturales del Centro de
 Educación Continua de la Escuela Politécnica Nacional.*

CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA

Quito, October 24, 2009


 Henry Gooch
 Director


 Andres Paredes
 General Academic Coordinator


 Ernesto Santos
 Academic Coordinator

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día cada vez es más común el uso del Internet para realizar transacciones y operaciones cotidianas lo cual ha permitido optimizar tiempo y recursos tanto para los usuarios como para las empresas que prestan sus servicios en la red. Es así como actualmente se ofrecen en el Ecuador por internet servicios como:

- Transacciones Bancarias prácticamente en todas las instituciones Financieras y de Tarjetas de Crédito.
- Pagos de servicios como luz, agua, teléfono, televisión pagada, pensiones, seguros, etc.
- Compra de entradas a eventos y funciones de cine.
- Trámites en instituciones públicas como SRI, IESS, Municipios, entre otros.
- Compra y venta e intercambio de artículos nuevos y usados entre usuarios de la red; ejemplo mercado libre (31. www.mercadolibre.com.ec, 2012)

Muchos de estos servicios en línea se han introducido en el Ecuador tomando modelos de otros países, como es el caso de Mercado Libre, que utiliza el mismo mecanismo que Ebay (26. www.ebay.com, 2012), empresa cuyo producto es ofrecer a sus usuarios la opción de comprar y vender productos mediante subastas o compras directas.

A pesar de la fuerte introducción que ha existido de los servicios en línea en los últimos 10 años, aún no se ha introducido con fuerza en el Ecuador un portal de compras en línea, que permita adquirir productos nuevos desde el hogar o trabajo, lo más cercano a un servicio de compra desde el hogar ofrecido actualmente en el Ecuador es:

- Compra de productos ofertados por televisión; ejemplo TVentas.
- Compra de productos por teléfono y ofrecidos por catálogos; ejemplo Call&Buy.
- Algunos sitios de compras por internet aún con muchas limitantes.

Las Compras por Internet en el Ecuador

Durante los últimos años en el Ecuador se han introducido con éxito varios portales de compras por internet, pero ninguno bajo la modalidad que se plantea en el presente plan de negocios; entre los principales se pueden mencionar:

Mercado Libre:(31. www.mercadolibre.com.ec, 2012) Este portal constituye la versión para Latinoamérica del Ebay, para poder utilizar sus servicios es necesario suscribirse y crear una cuenta, con la cual se puede ofrecer o comprar productos nuevos o usados, ya sea con un precio fijo o por medio de una subasta. Una vez concretada la compra el vendedor debe cancelar un porcentaje de comisión sobre el precio de venta dependiendo del tipo de publicación que haya seleccionado, al final vendedor y comprador se califican y de esta manera van acumulando reputación en el sitio. Constituye una web atractiva para poder vender y comprar productos usados, sin embargo el principal problema es la desconfianza que puede existir para los usuarios especialmente cuando deben tranzar con usuarios nuevos de poca reputación.

Ecu-tickets:(30. www.ecutickets.ec, 2012) En este portal se ofrece la opción informarse y adquirir telefónicamente entradas para los principales conciertos y eventos artísticos, evitando de esta forma al usuario la molestas filas en las taquillas.

Patio de Autos: (33. www.patiodeautos.com, 2012) En este portal se publican autos nuevos y usados, principalmente de patios o empresas dedicadas a la compra y venta de vehículos. También existe la opción para los usuarios de suscribirse y publicar su auto por una comisión fija, de esta forma los usuarios evitan tener que visitar cada uno de los patios en la búsqueda de su auto, aquí pueden escoger el vehículo de su preferencia por marca, año de fabricación, kilometraje, etc. Una vez elegido pueden ponerse en contacto con el patio que lo oferta o visitarlo directamente para concretar la compra. Como valor agregado este portal ofrece la consulta en línea del estado legal del vehículo en la base de datos del Ente Regulador.

Multicines:(32. www.multicines.com.ec, 2012) Esta es una empresa de entretenimiento que ofrece salas de cine en los principales centros comerciales de

Quito y Cuenca, en asociación con las principales tarjetas de crédito ofrece la opción de adquirir los boletos para la función elegida por el cliente directamente desde su sitio web, una vez adquirida la entrada, el cliente simplemente deberá imprimirla en las terminales de auto servicio, de esta manera evitará las filas en la taquilla y tendrá asegurada su entrada para la película de su elección.

Por otro lado se ha evidenciado que al momento existen un sinnúmero de ecuatorianos que utilizan servicios de portales de compras en línea extranjeros, como Amazon, BestBuy, 6pm, GAP, etc. Adicionalmente la principal empresa de correos del Ecuador (24. www.correosdelecuador.gob.ec, 2012) ha implementado el servicio “Club Correos”, que permite a sus suscriptores contar con una casilla de correo en Miami, de esta forma los ecuatorianos cuentan con un mecanismo para poder realizar sus compras en línea en el extranjero, y transportarlas hasta sus hogares por un costo que oscila dependiendo del peso entre 6 a 10 dólares por libra, con un tiempo de entrega de aproximadamente 3 semanas. Cabe mencionar que Correos del Ecuador no es la única empresa que presta este servicio, existen otras opciones como: “*Pacificard Box*”, “*Diners Box*” entre otras.

Un nuevo negocio de compras por internet local en el Ecuador podría captar estos potenciales compradores, ofreciéndoles los productos de su preferencia a un costo atractivo y en tiempos de entrega desde 1 hasta 3 días dependiendo de la ciudad.

1.1. ANTECEDENTES DEL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN.

Existe abundante literatura y trabajos previos de investigación en varios temas que guardan relación con el presente trabajo de investigación como por ejemplo: comercio electrónico, portales en Internet, marketing y ventas por Internet, etc. En esta sección se han escogido un grupo de publicaciones y trabajos referentes al tema de investigación que se han considerado importantes mencionarlos por su relación con el Plan de Negocios que se plantea en el presente trabajo. Además se ha incluido un análisis fina de la Ley de Comercio Electrónico Ecuatoriana.

1.1.1. La Sociedad del Conocimiento y Dirección Estratégica

(8. PEDRAJA REJAS, RODRIGUEZ PONCE, & RODRIGUEZ PONCE, 2006)

En este trabajo se realiza una revisión de los aspectos básicos de la sociedad del conocimiento y se plantea una relación entre los requerimientos que surgen de esta sociedad y la dirección estratégica. Para ello se lleva a cabo una discusión teórica que describe las características principales de la sociedad del conocimiento, pasando por una revisión de la perspectiva de la firma basada en el conocimiento, así como de las redes e interrelaciones, y una breve descripción de la gestión del conocimiento, conjuntamente con una visión del estado del arte de la estrategia, su diseño e implementación. Se propone un modelo integrador de dirección estratégica sustentado en la economía del conocimiento, en sus alcances e implicancias.

Como antecedentes se menciona que a fines del siglo pasado, 153,25 millones de personas contaban con acceso a Internet; de ellas, 4,5 millones estaban en Sudamérica. A los dos años de inicios del siglo estas cifras habían crecido en más de un 55%. En la década del estudio el sector de tecnologías de información tiene una tasa de crecimiento equivalente al doble de la economía global. La industria de las tecnologías de información representa un tercio del crecimiento de la economía global, con remuneraciones que promedian un 60%. Se estimaba según estos autores que en el año 2010 estarían en uso 1 billón de computadores personales y 3 billones de teléfonos.

La información no está disponible solo para grupos reducidos de investigadores como en el pasado, sino que se encuentra al alcance de centenares de millones de personas, a través de Internet. Al promediar el año 2000 se podía acceder a 2500 millones de páginas electrónicas y esta base de datos crecía a una tasa de 210 millones de páginas por mes. En este contexto, la digitalización de la información y el empleo de Internet han facilitado un uso intensivo en la aplicación del conocimiento, transformando a éste en un factor predominante de la creación de valor. (8. PEDRAJA REJAS, RODRIGUEZ PONCE, & RODRIGUEZ PONCE, 2006).

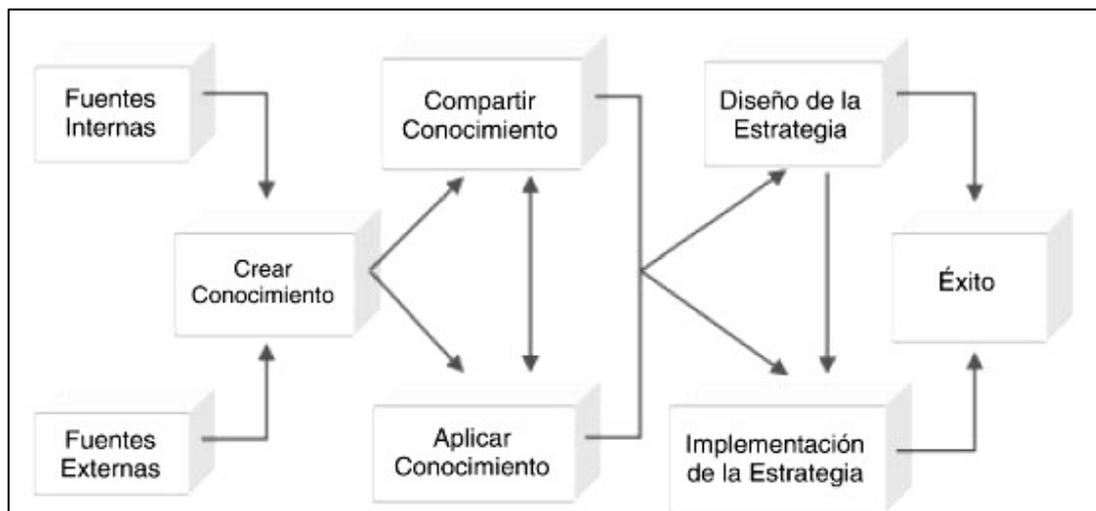
Dado que el conocimiento es un recurso esencial capaz de crear una ventaja competitiva sustentable, una tarea fundamental de las empresas es el proceso de gestión estratégica del conocimiento incluyéndose los niveles medios y bajos de la

organización(8. PEDRAJA REJAS, RODRIGUEZ PONCE, & RODRIGUEZ PONCE, 2006).

Información y conocimiento por lo tanto son variables decisivas en la productividad y en la competitividad.

La Figura 1.1 muestra el modelo integrador propuesto por los autores de este trabajo para lograr un equilibrio entre los factores internos y externos que afecta a una empresa.

Figura 1.1 Modelo Integrador



Fuente: (8. PEDRAJA REJAS, RODRIGUEZ PONCE, & RODRIGUEZ PONCE, 2006)

Muchas empresas trabajan con diseños estratégicos, pero un porcentaje importante fracasa y no logra éxito. Las razones suelen ser de diseño e implementación.

El desafío para lograr el éxito estratégico se asocia a conseguir la formulación de decisiones que cuenten con niveles de calidad, pero que también permitan una posterior ejecución exitosa de estas decisiones. En esta perspectiva, se genera una propuesta integradora sustentada en la teoría de los escalafones superiores, a partir de la cual se genera un modelo que tiene como base y fuente esencial de la generación de la ventaja competitiva al conocimiento.

1.1.2. El comercio electrónico en la distribución alimentaria española.

(7. MARTÍNEZ, FERNÁNDEZ, & SACO, 2008, pp. 96-99)

Investigación incluida como parte de la obra “*Supermercados.com Marketing para los supermercados virtuales*”, 2008.

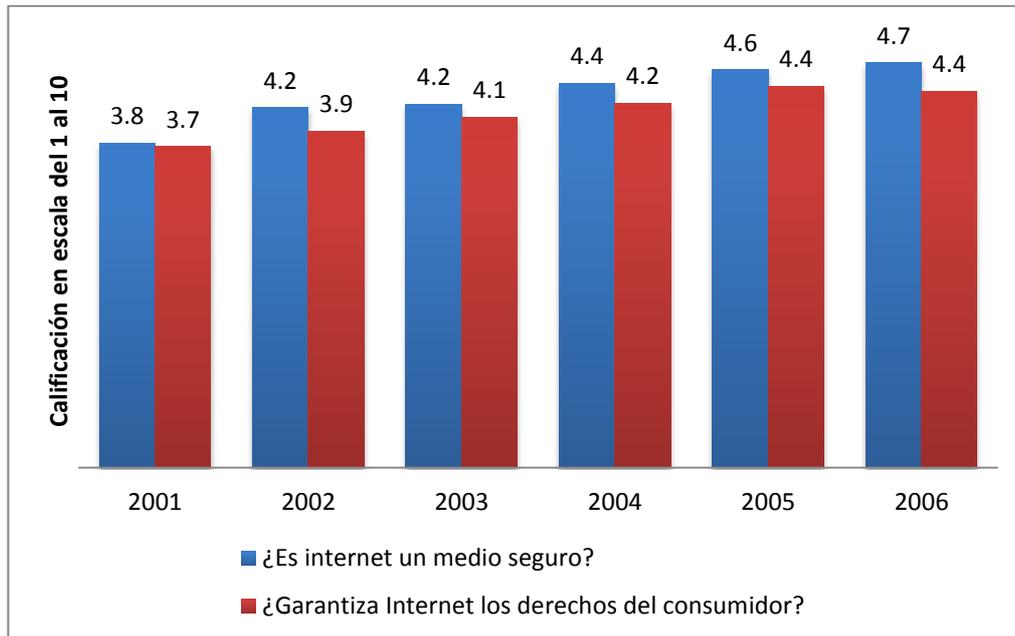
En este trabajo de investigación se analizan el desarrollo y evolución que las empresas de distribución alimentaria españolas han tendido en Internet, analizando los parámetros clave de los supermercados que tienen presencia en este medio, y realizando una comparación principalmente en el manejo de precios entre estas empresas.

Al inicio del estudio los autores exponen que si bien por una parte el comercio electrónico brinda nuevas formas de comercialización, que operan complementando las formas de distribución tradicionales, a través del acceso directo al cliente a través del modelo B2C (Business to Consumer) y el ahorro de costos en el suministro que ofrece B2B (Business to Business); la posición que ocupa el Internet en la mente de los consumidores españoles, como medio de compra, es precaria debido a que estos al 2005 sólo le otorgan 4.6 puntos en su calificación del 1 a 10, como medio seguro para pagar por productos y servicios en la red.

La figura 1.2 muestra la calificación que le dan los consumidores españoles al internet como medio de compra. En función de la fuente proporcionada por los autores para esta información se han actualizado los datos con el fin de presentar la información actualizada.

Del análisis de estos datos los autores concluyen que la desconfianza decrece de manera paulatina y que se espera que en pocos años alcance una zona de aprobado, sin embargo el hecho de que la mejora en los últimos años sea relativamente menor indica que los problemas percibidos por los consumidores no se han solucionado aún.

Figura 1.2 Internet como medio de compra



Fuente: (3. EROSKI, 2007)

Además del resultado planteado, los autores presentan dentro de su análisis una serie de resultados sobre el Internet como medio de compra, entre los más importantes se presentan los siguientes:

- La confianza en el Internet como medio de compra desciende a medida que aumenta la edad a excepción del grupo de mayores a 60 años que muestran algo menos de desconfianza que el grupo comprendido entre 51 y 60 años; siendo los jóvenes (donde aumenta también el número de usuarios y frecuencia de uso) los que mayor confianza depositan en sus compras a través de Internet. De igual forma las clases menos acomodadas y las mujeres muestran una mayor desconfianza.
- Aunque el comercio electrónico crece cada año, representa aún una pequeña parte de la actividad económica desarrollada en empresas de España. Según datos del (11. Instituto Nacional de Estadística, 2006; 11. Instituto Nacional de Estadística, 2006) tan solo un 8% de las empresas realizaron ventas a través de Internet en el año 2005; y en la mayoría de casos estas ventas no representaron más de un 2% sobre las ventas totales.

- En cuanto a las PYMES según los datos de (13. Red.es, 2006) únicamente el 6.5% utiliza Internet para vender sus productos.
- Entre otros los factores que están provocando que la incorporación a la red se esté produciendo de manera más lenta frente a otros sectores son: la ausencia de un plan de negocio para emprender proyectos en Internet, la resistencia al cambio, la percepción de que los consumidores no han adquirido la madurez necesaria en el empleo de nuevas tecnologías, el temor a que se produzca un fenómeno de canibalización de la actividad virtual sobre la real.

1.1.3. Una metodología *ad hoc* para evaluar las prácticas de comercio electrónico en los mercados de consumo B2C

Investigación Incluida como parte de la obra *Marketing en Internet, Estrategia y empresa*,(4. GUTIERREZ ARNAZ & SÁNCHEZ - FRANCO, 2005, pp. 93-139).

Tomando como antecedente el hecho de que el 75% del volumen de negocio asociado al total mundial de comercio electrónico en Internet, corresponden al comercio electrónico dirigido al consumidor final (Business to Consumer, B2C) y al comercio electrónico entre empresas (Business to Business, B2B); los autores se plantean como objetivo el desarrollo de una metodología *ad hoc* que: 1) permita detectar las mejores prácticas del comercio electrónico B2C en España, y 2) pueda ser extrapolada a otros países.

Dentro del los fundamentos teóricos de la metodología propuesta, se abarcan un extenso conjunto de investigaciones académicas y empresariales relacionadas con el objeto del estudio, así como documentos de carácter legal. Estas fuentes son estructuradas dentro de los siguientes seis grupos:

- Factores críticos para el éxito del comercio electrónico.
- Modelos de evaluación de sitios web de comercio electrónico.
- Recomendaciones sobre buenas prácticas de comercio electrónico resultante de diferentes proyectos.
- Requerimientos legales del comercio electrónico.

- Acreditaciones o sellos de calidad de comercio electrónico.
- Otras fuentes.

Con base a este contexto teórico los autores plantean su propuesta metodológica para la evaluación del comercio B2C español, el mismo que consta de once criterios de análisis o dimensiones, los mismos que se listan a continuación:

Instrumentos de análisis para el B2C español:

- A. Estratégicos y de gestión.
- B. Infraestructuras tecnológicas.
- C. Diseño de la Interfaz.
- D. Contenido informativo básico del sitio web.
- E. Operativa de la transacción comercial.
- F. Medidas de seguridad.
- G. Medidas de privacidad y de protección de datos de carácter personal.
- H. Marketing y prácticas publicitarias.
- I. Reclamaciones y solución de litigios.
- J. Comportamiento ético.
- K. Percepción del usuario de la tienda virtual.

Cada uno de estos criterios consta de un detalle de puntos a validar y evaluar en los sitios de comercio electrónico B2C.

Como conclusiones del estudio los autores afirman que el Internet y su aplicación en el mundo de los negocios conllevan velocidad y eliminación de las barreras geográficas, actualmente lo que debería preocuparles a las empresas en la actualidad no es sólo competir sino también cómo y donde hacerlo. La competencia ya no está en la empresa vecina, ni siquiera en el mismo país; la competencia está en cualquier parte del mundo a través del acceso a las telecomunicaciones. Por lo tanto las empresas deberían aprovechar las posibilidades y facilidades del comercio electrónico, para hacer llegar su información, sus productos y servicios a sus clientes, reales y potenciales, independientemente de donde se encuentren, consiguiendo de esta manera llegar a nuevos mercados, mejorar la eficiencia de sus productos y servicios, ampliar el canal de venta, fidelizar a sus clientes, reducir costos de venta y atención al

cliente, disminuir costos de aprovisionamiento, reforzar y ampliar de esta manera sus ventajas competitivas.

Los autores del estudio consideran que las empresas que se inician en el desarrollo del comercio electrónico B2C, deberán implantar las recomendaciones dadas de manera escalonada, comenzando por aquellas que son obligatorias, como las exigencias que se desprenden de imperativos legales, o aquellas que les represente un menor esfuerzo.

1.1.4. Satisfacción y lealtad del consumidor *on line*

Investigación Incluida como parte de la obra *Marketing en Internet Estrategia y empresa*, (4. GUTIERREZ ARRNAZ & SÁNCHEZ - FRANCO, 2005, pp. 201-231)

Debido a que los estudios e investigaciones sobre el comportamiento del consumidor en entornos virtuales son relativamente recientes, y a que los factores que generan satisfacción y lealtad en la compra en Internet requieren una mayor investigación, los autores proponen en este estudio dar respuesta a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Influye el perfil sociodemográfico del consumidor en el volumen de gasto realizado?
- ¿En qué medida la satisfacción del consumidor influye en el volumen de gasto y en la lealtad hacia la compra en los establecimientos virtuales?
- ¿Cuál es la relación entre las motivaciones de compra y la lealtad hacia Internet?
- ¿Estarían los consumidores más satisfechos dispuestos a pagar un precio superior en Internet respecto a los canales tradicionales? ¿Influye el nivel de lealtad en esta decisión?
- ¿Cuál es la influencia de la lealtad hacia Internet en la intención de recomendar a otros consumidores la realización de compras virtuales?

Para esto en la primera parte del trabajo se recogen los fundamentos teóricos del comportamiento del consumidor en Internet y se plantean un conjunto de hipótesis de trabajo:

Perfil del consumidor y comportamiento de compra:

Aquí se analiza la influencia del perfil sociodemográfico del consumidor en su predisposición de compra en Internet; concluyendo que las variables como nivel de formación, ingresos, y género influyen en la decisión de compra online. Se plantean las siguientes hipótesis:

H1.El nivel de formación influye positivamente en el volumen de gasto realizado a través de internet.

H2.El nivel de ingresos del consumidor influye positivamente en el gasto realizado por internet.

H3.Los hombres presentan mayor predisposición hacia la compra *on line* que las mujeres.

Satisfacción del consumidor, lealtad e intenciones de comportamiento:

Como primer punto se analizan los factores que influyen en la satisfacción del consumidor en las compras virtuales como: comodidad en la compra, *merchandising* (oferta e información del producto), usabilidad, seguridad de las transacciones financieras.

En segundo lugar se analiza las consecuencias de la satisfacción en las intenciones del consumidor después de la compra como: comportamiento de queja, la comunicación boca-oído, lealtad e intenciones de recompra.

En tercer lugar se analizan los estudios realizados por *Srinivassan et. al* (2002), los mismos que concluyen que las consecuencias derivadas de la lealtad son la comunicación boca-oído y la disposición a pagar más. Estos autores identifican ocho factores del comercio electrónico que influyen sobre la lealtad hacia los establecimientos virtuales estos son: personalización, interactividad del contacto, cultivo (grado de información relevante que el establecimiento virtual proporciona a sus clientes a fin de extender sus compras a lo largo del tiempo), cuidado, comunidad virtual, amplitud de elección, usabilidad y personalidad.

Finalmente en cuanto a las relaciones entre satisfacción y lealtad se analizan los modelos de Anderson y Srinivassan sobre los efectos de la satisfacción en la

lealtad; y, el modelo de Bhattacharjee sobre satisfacción e intenciones de recompra. Con esta base plantean las siguientes hipótesis adicionales.

H4. A medida que aumenta la satisfacción del consumidor, mayor es su lealtad hacia Internet como canal de compra

H5. La satisfacción con experiencias anteriores de compra en Internet influye positivamente en el volumen de gasto realizado.

H6. A medida que aumenta la lealtad del consumidor, mayor es su predisposición hacia entablar una comunicación boca-oído positiva.

H7. A medida que aumenta la satisfacción del consumidor, mayor es su disposición a pagar más en posteriores compras.

H8. La lealtad del consumidor influye de forma positiva en su disposición a pagar más por el servicio recibido a través de Internet.

H9. La motivación de conveniencia influye positivamente en la lealtad hacia Internet como canal de compra.

H1. Los consumidores cuya principal motivación de compra es el precio son menos leales en Internet.

La tabla 1.1 muestra un resumen de los resultados obtenidos en contraste con las hipótesis planteadas.

Entre las conclusiones a las que llegan los autores en esta investigación se destaca lo referente al perfil del comprador en Internet que presenta las siguientes características:

- Tienen a ser relativamente más jóvenes, con mayor nivel cultural y con mayores ingresos comparados con el conjunto de la población.
- Tienen mayor experiencia como usuarios del medio y presentan menor elasticidad demanda-precio que los no compradores.
- Compran con mucha frecuencia y son más leales hacia los establecimientos virtuales que les ofrecen un buen servicio a un precio inferior al del canal tradicional.

- Sus principales motivaciones de compra son del tipo utilitarista (comodidad y conveniencia), y valoran poco la interacción personal y tener experiencias con el producto antes de realizar la compra.

Tabla 1.1 Resumen del Contraste de Hipótesis

Cuestión de investigación	Hipótesis	Grado de cumplimiento
¿Influye el perfil socio demográfico del consumidor en el volumen de gasto realizado?	H1. Formación-volumen de gasto.	Se rechaza.
	H2. Ingresos-volumen de gasto.	Se acepta.
	H3. Género masculino-Volumen de gasto.	Se acepta.
¿En qué medida la satisfacción influye la lealtad y en el volumen de gasto realizado?	H4. Satisfacción-lealtad.	Se acepta.
	H5. Satisfacción-volumen de gasto.	Se acepta.
¿Influye la lealtad en la intención de recomendar las compras virtuales?	H6. Lealtad-Comunicación boca-oído.	Se acepta.
¿Estarían los consumidores más satisfechos dispuestos a pagar más? ¿Y los más leales?	H7. Satisfacción-disposición a pagar más.	Se rechaza.
	H8. Lealtad-disposición a pagar más.	Se rechaza.
¿Cuál es la relación entre las motivaciones de compra y la lealtad hacia Internet?	H9. Motivación de conveniencia-lealtad.	Se acepta.
	H10. Motivación precio-lealtad.	Se rechaza
Otras relaciones significativas de interés	(*) Satisfacción-Comunicación boca-oído.	Se acepta.
	(**) Motivación de conveniencia-volumen de gasto.	Se acepta.

Fuente: (4. GUTIERREZ ARNAZ & SÁNCHEZ - FRANCO, 2005, p. 226)

1.1.5. Análisis de la Ley de Comercio Electrónico Ecuatoriana.

El Ecuador cuenta con la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos que fue publicada como Ley No 67 en el Registro Oficial Suplemento No. 577 de 17 de abril del 2002.

La mencionada ley plantea el siguiente objetivo: “*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.*”(14. Registro Oficial 557-S, 2012).

Entre las consideraciones para esta ley se menciona que el hecho que a través de las redes electrónicas incluido el Internet se establecen relaciones de comercio y se realizan actos y contratos de carácter civil que necesitan ser normados, regulados y controlados. Así mismo menciona que es indispensable que el Estado Ecuatoriano cuente con herramientas jurídicas que le permitan el uso de servicios electrónicos, incluido el comercio electrónico.

Dentro de su tercer Título la ley hace referencia a los servicios electrónicos, la contratación electrónica y telemática, los derechos de los usuarios y los derechos públicos. Los puntos a tomar en cuenta de este capítulo para la implementación de un portal de compras ecuatoriano son:

- En cuanto a las formalidades, las transacciones mercantiles, financieras o de servicios que se realicen de manera electrónica, se someterán a los requisitos y solemnidades establecidos en la ley que las rijan y tendrán el mismo valor y efectos jurídicos que los señalados en dicha ley.
- La ley establece la validez de los contratos electrónicos, los mismos que se someterán a los requisitos y solemnidades previstos en las leyes.
- La recepción, confirmación de recepción, o apertura del mensaje de datos, no implica aceptación de un contrato electrónico, salvo a cuerdo de las partes.
- Antes de que el consumidor exprese su consentimiento para aceptar registros electrónicos, este debe ser informado clara, precisa y satisfactoriamente, sobre los equipos y programas que requiere para acceder a dichos registros o mensajes.
- El consumidor deberá dar su consentimiento para el uso de medios electrónicos y su validez está descrita en el Art. 49 de esta ley.
- Para la prestación de servicios electrónicos, el consumidor deberá estar suficientemente informado sobre sus derechos y obligaciones de acuerdo a lo previsto en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y su Reglamento. De igual manera la publicidad y promoción por redes electrónicas, incluido Internet se realizará de conformidad con las leyes Ecuatorianas.

En resumen la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos, regula, controla y da validez a las transacciones comerciales realizadas de manera

electrónica, las mismas que a su vez deben cumplir con el resto de leyes y reglamentos que rigen a las transacciones comerciales tradicionales.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

El problema que se plantea en el presente trabajo de investigación es la falta de un mecanismo de compras en línea de fácil acceso y uso en el Ecuador, para lo cual se determinarán los aspectos técnicos, económicos, operativos y de entorno para el emprendimiento de un nuevo negocio de ventas por Internet en el Ecuador.

Como se ha mencionado hasta el momento, los servicios en línea son una realidad en nuestro país, y han permitido eliminar fronteras geográficas y culturales en todos los estratos sociales.

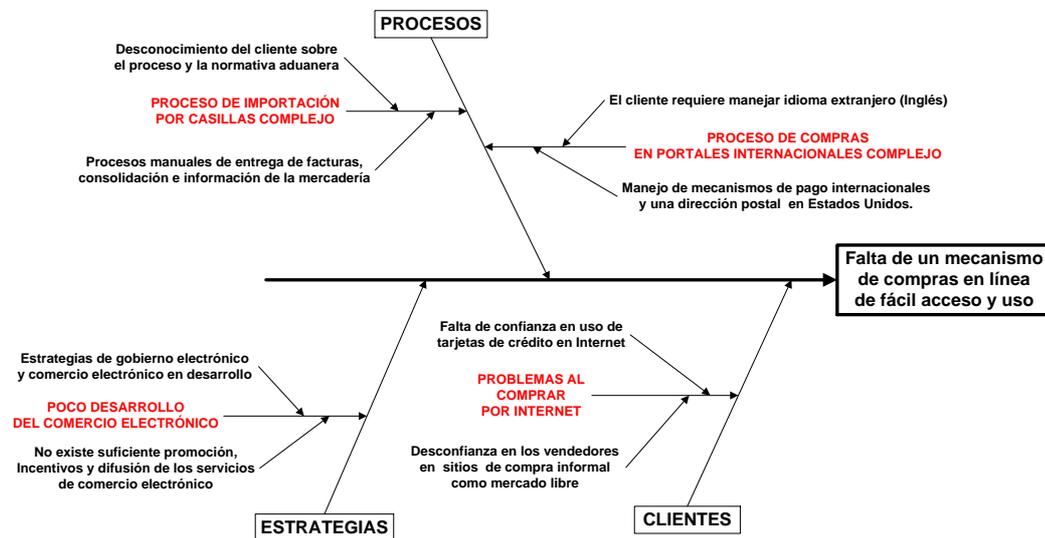
Hoy en día una empresa que no ofrezca sus servicios por Internet, puede ver reducidas sus posibilidades de éxito, limitando significativamente su campo de acción y su nivel de penetración en el mercado. Es así como empresas de todo tipo ofrecen sus servicios por internet, y mientras más servicios ofrecen llegan de mejor manera al mercado.

En este contexto se identifica que en el Ecuador existe un mercado potencial para las compras en por Internet, tanto así que el número de casillas en Estados Unidos y el número de compras van en aumento, pese a las complicaciones y trámites que los consumidores deben efectuar para poder importar sus productos, como por ejemplo la generación de facturas a partir de los portales de compra, detallar el contenido de sus paquete y solicitar la consolidación de los mismos. Un portal de compras en línea local que simplifique las transacciones a un registro del método de pago y registro de la dirección de entrega podría captar este mercado ofreciendo los productos de mayor consumo en un tiempo de entrega aceptable y a un costo competitivo.

Lo que se espera al final de este trabajo de investigación es desarrollar todos los aspectos que requiere la planificación de un nuevo negocio, tomando en cuenta los conceptos existentes para el desarrollo de planes de negocios, y comercio electrónico.

La siguiente figura muestra el diagrama causa efecto, en el cuál se muestran las causas del problema planteado en tres aspectos; procesos, estrategias y clientes:

Figura 1.3 Diagrama Causa Efecto



Fuente: Elaboración propia

1.3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente en el Ecuador no existe una tienda en línea local que domine este mercado ofreciendo artículos para el hogar con entrega a domicilio a sus clientes, los cuales puedan pagar sus compras directamente con su tarjeta de crédito.

El modelo de portal que se propone implementar es el mismo utilizado por varias tiendas internacionales como: Amazon, BestBuy, OldNavy, Gap, Forever21, etc; tiendas en las cuales hoy por hoy muchos usuarios del Ecuador son clientes y realizan sus compras ya que no disponen de una tienda en línea local.

Entre los beneficios ofrecidos a un consumidor al adquirir los productos en una tienda virtual se pueden mencionar:

- Facilidad y comodidad para comprar desde su hogar o sitio de trabajo las 24 horas del día los 365 días del año.
- Entrega a domicilio de los productos adquiridos con tiempos de entrega promedio entre 3 a 5 días laborables.

- Facilidad de escoger el producto deseado con una completa descripción funcional y técnica del artículo.
- Facilidad de pago vía tarjeta de crédito.
- Ahorro de tiempo para consumidores a los cuales se les dificulta el visitar diferentes tiendas en busca de un producto.
- Acceso a precios competitivos, ya que una tienda virtual puede optimizar costos de mantenimiento, almacenamiento y personal.

Con los antecedentes expuestos, se plantea la hipótesis de que existe un gran mercado potencial para un portal de compras por internet, que ofrezca los productos en línea de una manera centralizada evitándole al cliente el tener que lidiar con los trámites y complicaciones que se pueden presentar con el modelo de una casilla en Estados Unidos, el portal ofrecería en stock los productos más demandados y contaría a la vez con las herramientas que permitan analizar en detalle el mercado en busca de productos de acuerdo a las preferencias de los consumidores.

El presente proyecto tiene como alcance la elaboración del plan de negocios para la implementación del portal de compras por Internet para el Ecuador. Dicho plan de negocios incluirá todos los aspectos requeridos para ser presentado a diferentes fuentes de financiamiento que permitan luego llevar adelante esta idea innovadora en nuestro País.

En su parte operativa el portal deberá utilizar modelos que le permitan contar con la mercadería en el tiempo adecuado en función de las preferencias del mercado.

Para la entrega a domicilio se plantea utilizar los servicios de las principales empresas de transportes de Ecuador como son: Correos del Ecuador, Servientrega, Laar Courier, sin dejar de lado la entrega con medios propios.

1.4. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEL PLAN DE NEGOCIO.

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad técnica, operativa y financiera para implementación de un Portal de Compras en línea de artículos para el hogar.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos del presente trabajo de investigación son:

- Determinar el mercado potencial para el portal de compras en línea de productos de uso personal y para el hogar.
- Analizar la industria, los posibles competidores, clientes y proveedores.
- Definir la estructura administrativa y operativa de la empresa propuesta dentro del plan de negocios.
- Desarrollar las estrategias de producción, marketing, ventas y financieras.
- Desarrollar un plan de medios y comunicación.
- Definir la planificación administrativa y operacional de la empresa. En este punto se definirá el modelo de negocios que utilizará y cómo se lo adaptará al mercado Ecuatoriano.
- Determinar la factibilidad financiera incluyendo la rentabilidad del proyecto y el tiempo de recuperación de la inversión.

1.5. FUNCIONAMIENTO DEL PORTAL EN LÍNEA

El portal de compras en línea funcionará como un centro comercial virtual, que oferte los productos en línea en base a un stock de mercadería que será manejado en base a estudios constantes de las preferencias de compra de los clientes.

El portal exhibirá los productos con un detalle técnico y funcional completo, incluyendo ayudas que le guíen al cliente en su elección como: comparación entre marcas y modelos, elección de acuerdo a las necesidades, etc. Una vez seleccionado el producto se procesará el pedido y de esta forma el cliente obtiene un producto que fue elegido de una manera asistida, en la comodidad de su hogar o trabajo, y a un precio competitivo.

2. MARCO TEÓRICO

El Internet y el comercio electrónico hoy en día han dejado de ser una ilusión para convertirse en una realidad en Ecuador. Sin embargo cabe anotar que la llegada de este fenómeno llamado Internet ha tomado su tiempo y se puede decir que aquí estamos viviendo el apogeo de la era virtual, cuando en el año 2000 esto ya era una realidad en países de Europa y Norte América. Es por esto que para el análisis del marco teórico de la presente investigación se ha tomado como referencia principalmente autores españoles, en sus estudios referentes a la evolución del Internet y el comercio electrónico, siendo los resultados de sus investigaciones totalmente aplicables a la realidad actual de nuestro país.

2.1. INTERNET Y LA SOCIEDAD RED

(1. CASTELLS, 2010)

Manuel Castells en su artículo “Internet y la Sociedad Red” correspondiente a la “Conferencia de Presentación del Programa de Doctorado sobre la Sociedad de la Información y el Conocimiento” del 7 de octubre del 2010, hace un análisis de la evolución del Internet y de cómo este ha influenciado en la sociedad, considerando aspectos económicos, sociales y de estilo de vida. Entre los principales aspectos analizados en el artículos se tienen:

Lecciones de la historia del Internet.- entre las principales lecciones mencionadas por Castells se pueden mencionar las siguientes:

- A pesar de que Internet nace como un programa de investigación militar, nunca tuvo una aplicación directa en el ámbito militar, hubo si un financiamiento militar, que los científicos utilizaron para la creación de redes tecnológicas.
- La empresa no fue la fuente del Internet, es más en 1972 ATT rechazó la oferta de hacerse cargo de Arpa Net (El predecesor de Internet), por considerarlo un proyecto que nunca podría ser rentable.
- Internet se desarrolla a partir de una arquitectura informática abierta, es decir de libre acceso.

- Los productores de la tecnología de Internet fueron sus propios usuarios, en un proceso de autoaprendizaje y de retroalimentación constante, en lo cual se basa el dinamismo y el desarrollo del Internet.
- Al contrario de lo que se piensa, Internet no es una creación Norteamericana, en realidad desde su creación se desarrolla a partir de una red internacional de científicos de diferentes partes del mundo que comparten y desarrollan tecnologías en forma de cooperación.
- Desde un inicio Internet se auto gestiona de una manera informal, por una serie de personalidades que se ocupan de su desarrollo, sin que exista mayor influencia de los Gobiernos. El gobierno del Internet lo tiene una sociedad de carácter privado llamada ICANN (Internet Corporation for Assigned Name and Numbers).

Internet es por lo tanto un nuevo tipo de tecnología en su forma de organización, la idea de que Internet es algo incontrolable o libertario, se debe a que esta tecnología fue diseñada a lo largo de su historia con esta intención, es decir ser un instrumento de comunicación libre.

La geografía del Internet.- en esta parte el autor presenta una serie de indicadores de penetración del internet en Estados Unidos y Europa, que por el año del artículo (2000) hoy no tienen mayor relevancia, sin embargo llega a dos conclusiones importantes, esto es que existe una gran disparidad de penetración en el mundo; y, que las tasas de crecimiento son muy altas.

En lo referente a la geografía de los proveedores del contenido de Internet, resalta el hecho de que se esperaba que las tecnologías de la información y telecomunicación permitirían que cualquier proveedor podría localizarse en cualquier lugar del mundo y desde ahí proveer información; sin embargo lo que se observa es lo contrario, es decir existe una concentración de la industria proveedora de contenidos en las principales áreas metropolitanas de los principales países. La razón para este fenómeno es porque si bien la tecnología permite localizarse y distribuir desde cualquier parte, lo esencial para producir contenido en Internet es tener la información y el conocimiento, lo que involucra que las personas que tienen esa información y conocimiento estén concentradas en los grandes centros culturales y áreas metropolitanas del mundo.

La idea de que Internet iba a permitir que todo el mundo trabaje desde su casa esta desmentida, lo que Internet ha permitido es que se pueda trabajar desde cualquier parte del mundo, interconectando de esta forma a las grandes metrópolis y centros de información, el desarrollo geográfico del Internet ha permitido entonces la existencia de la oficina móvil, el decir que un individuo puede estar presente de manera virtual desde distintos puntos del planeta.

La divisoria digital.-en esta parte se analiza la división que puede generar el Internet en la sociedad, en un principio se podría pensar que esta línea divisoria se da entre los que tienen y los que no tienen acceso a Internet, pero se observa que esta división está dejando de ser un problema en las sociedades, ya que la conectividad como elemento divisorio esta disminuyendo de manera acelerada. Lo que se está observando en las personas conectadas, especialmente jóvenes es un nuevo elemento de división social mucho más importante y que hace referencia a la capacidad educativa y cultural de utilizar el Internet. Hoy en día prácticamente todo el conocimiento se encuentra en la red, pero hablamos de un conocimiento codificado; lo que no se encuentra en la red es la habilidad para saber dónde encontrar la información, cómo buscarla, procesarla y transformarla en conocimiento específico para lo que se quiere hacer. Esta capacidad de aprender a aprender, de saber que hacer con lo que se aprende, es socialmente desigual y está ligada al origen social, familiar, cultural y al nivel de educación. Es aquí es donde realmente se marca la división digital actual.

El Internet y la Nueva Economía.- la nueva economía no es de las empresas que producen o diseñan Internet, sino de las que funcionan con y a través de Internet, creándose así un nuevo modelo empresarial. Se habla mucho del comercio electrónico tema que tiene mucho interés pero que se incide mucho en la venta como modelos de comercio electrónico, es decir en el llamado “*bussinestoconsummers*” B2C o la venta a los consumidores, según Castells en el año 2000 este tipo de comercio electrónico representa sólo el 20% del total de transacciones electrónicas comerciales en Internet, siendo el restante 80% las transacciones de empresa a empresa o “*bussinestobussines*” (B2B).

Lo que el Internet está haciendo en la economía es transformar el modelo de empresa. Lo que en el pasado fue el Fordismo y la gran empresa industrial basada

en un línea de producción; hoy en día se ha transformado en la capacidad de las empresas de funcionar en red, articular el mercado, insumos, proveedores y la organización de una nueva empresa en línea.

Otro aspecto importante es que el Internet está cambiando los métodos de valoración económica. El desarrollo de las empresas en Internet, principalmente las más innovadoras se basa en el modelo de capital de riesgo que permite financiar ideas antes de que sean una realidad. Un innovador hoy en día tiene una idea que generalmente no está articulada sobre el Internet como tal, sino sobre lo que se puede hacer con Internet; esta idea se la vende a una empresa de capital de riesgo que proporciona los fondos iniciales para comprar talento y poner la idea a operar en Internet, con esto se empieza a producir en pocas cantidades en un inicio. Es el mercado el que valoriza o no este nuevo emprendimiento, cuando no lo valoriza, la empresa desaparece y se vuelve a intentar; pero cuando el mercado lo valoriza, esta valorización no gira entorno a los beneficios que produce sino a una promesa, es entonces cuando existen recursos para convertir la promesa de innovación en una innovación real. En resumen se crea valor a partir la valoración que hace el mercado de la iniciativas que se desarrollan en términos de empresa. Como ejemplos actuales de este modelo de empresas se puede mencionar a Facebook, Google, Twitter, Youtube, etc.

Al final del artículo el autor Castells, realiza un análisis sobre la sociabilidad en Internet, los movimiento sociales en Internet, la privacidad de las personas en Internet y la relación del Internet con los medios de comunicación, si bien estos temas son de gran importancia, no tienen una relación directa con el tema del presente trabajo de investigación.

La conclusión final del autor es que el Internet no es simplemente una tecnología, sino el medio de comunicación que constituye la forma organizativa de nuestras sociedades, es el equivalente a lo que fue la factoría y la gran corporación en la era industrial. Internet es el paradigma socio técnico que constituye la base material de nuestras vidas, nuestra forma de relación, de trabajo y de comunicación. Textualmente dice Castells: *“Lo que hace internet es procesar la virtualidad y transformarla en nuestra realidad, constituyendo la sociedad red, que es la sociedad en la que vivimos”*.

2.2. EL COMERCIO ELECTRÓNICO.

En esta sección se recogen los conceptos y estudios realizados por varios autores españoles sobre el ámbito del comercio electrónico, analizando las ventajas, desventajas, retos y oportunidades que presenta este medio de comercialización, tanto para vendedores como para consumidores. Finalmente se exponen los tipos de comercio electrónico.

2.2.1. Concepto de comercio electrónico

Se considera comercio electrónico: *“cualquier transacción comercial directa o indirecta que, utilizando como soporte redes de telecomunicación, tiene lugar a lo largo de toda la cadena de suministro, desde la empresa hasta el consumidor final”*(7. MARTÍNEZ, FERNÁNDEZ, & SACO, 2008, p. 61).

Bajo este concepto el comercio a través de internet es un tipo de comercio electrónico de entre todos los posibles, sin embargo no se puede menospreciar en función del nivel de penetración del Internet en la sociedad actual.

El comercio electrónico representa entonces para las empresas retos, oportunidades y beneficios a los que se debe hacer frente modificando las estructuras, procesos y modelos de gestión tradicionales.

Entre los retos se pueden destacar los siguientes:(7. MARTÍNEZ, FERNÁNDEZ, & SACO, 2008, pp. 62,63)

- *Globalización*: desaparecimiento de las barreras físicas, lo cual representa tanto una oportunidad, pues el mercado de una empresa deja de estar limitado a una zona geográfica, así como una amenaza, pues los competidores tienen menos barreras de entrada en el sector.
- *Convergencia*: las nuevas tecnologías favorecen la integración de distintos modelos de negocio. Por ejemplo amazon.com que inició como una librería en internet, hoy en día actúa como un portal de servicios de presencia y publicidad en internet para otras empresas.
- *Disponibilidad*: la presencia en la red las 24 horas al día, los 365 días del año representa un reto para la organización y los procesos de negocio.

- *Seguridad*: en el mundo virtual es de vital importancia la protección de la información y el control de los accesos.
- *Desintermediación*: la red permite la comunicación directa entre productores y clientes, modificando una parte de la cadena de distribución.
- *Innovación*: el continuo proceso de innovación tecnológica en la red, obliga a las empresas a mantener una constante renovación de su presencia en la red.
- *Inmediatez*: la respuesta a los clientes debe ser inmediata o en el menor tiempo posible, es decir una respuesta en tiempo real.
- *Presencia del cliente*: involucrar al consumidor en el diseño de los productos es uno de los retos para las empresas en la red.

Entre las oportunidades que brinda el comercio electrónico para las empresas se pueden mencionar las siguientes: (7. MARTÍNEZ, FERNÁNDEZ, & SACO, 2008, pp. 63,64)

- *Presencia global*: los límites del comercio electrónico no vienen dados por los límites geográficos, sino por los límites de cobertura de las redes. Un proveedor pequeño podría realizar sus actividades comerciales a lo largo de todo el mundo.
- *Mejora de competitividad*: el comercio electrónico mejora la competitividad de las empresas ya que les permite estar más cerca del consumidor, mejorando las actividades de preventa y postventa, aumentando la información del producto y proporcionando una respuesta rápida a las solicitudes del consumidor. De esta manera el cliente recibe una mayor calidad en el servicio.
- *Personalización masiva*: gracias a la información detallada que pueden obtener los proveedores acerca de las necesidades de los consumidores, se pueden acoplar de mejor manera los productos y servicios a las necesidades de cada cliente.
- *Acortamiento de la cadena de valor*: debido a que los productos pueden ir directamente del productor al consumidor sin pasar por distribuidores, la cadena de valor se acorta. El beneficio para los clientes se produce cuando obtienen su producto sin estar limitados a la disponibilidad en *stock*.
- *Ahorro de costos*: las transacciones electrónicas son mucho más económicas, lo que permite a su vez una reducción en el precio al consumidor final.

- *Nuevas oportunidades de negocio:* el comercio electrónico además de redefinir el mercado para los productos y servicios existentes, representa una oportunidad para la generación de nuevos productos y servicios.

Finalmente se presentan en las siguientes tablas las ventajas e inconvenientes que presenta la adopción del comercio electrónico.

Tabla 2.1 Ventajas e inconvenientes del comercio electrónico

Ventajas	Inconvenientes
<p>1. Aumento de las ventas y la competitividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite expandir el mercado, y competir internacionalmente sin necesidad de poner oficinas en países extranjeros. • Facilita el acceso de pequeñas empresas al mercado mundial. • Permite transacciones comerciales directas. • Facilita el cuidado de las relaciones con los clientes. <p>2. Reducción de costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduce el número de intermediarios. • Elimina una parte del material impreso. • Reduce costos del personal de ventas. • Permite ahorrar gastos de explotación de tiendas. <p>3. Mejora de las comunicaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite personalizar los mensajes a cada uno de los clientes. • Permite una comunicación más directa entre la empresa y sus trabajadores, proveedores y clientes. • Simplifica el proceso de medición de audiencia, vía seguimiento de las visitas al sitio web. • Actualización inmediata de catálogos de productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validez legal de las transacciones. (contratos sin papel) 2. Necesidad de acuerdos internacionales. 3. Protección de los derechos de propiedad intelectual. 4. Seguridad de las transacciones y medios de pago. 5. Mercado perfil internautas, lo cual limita el tipo de cliente. 6. No todos los productos tienen la misma aceptación en internet. 7. Logística de entrega supone un reto fuerte para las empresas que distribuyen productos de consumo no digitalizables. 8. Desconfianza en los medios de pago en línea.

Fuente: (7. MARTÍNEZ, FERNÁNDEZ, & SACO, 2008, pp. 64-65)

Tabla 2.2 Ventajas e inconvenientes del comercio electrónico para el consumidor final.

Ventajas	Inconvenientes
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comodidad de compra 2. Posibilidad de adquirir productos de difícil acceso 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Velocidad y costo del internet 2. Inseguridad y falta de privacidad percibida en los datos personales y

3. Facilidad en el proceso de obtener información y evaluación de alternativas	medios de pago. 3. Protección de los consumidores, en cuanto a publicidad engañosa, fraudes, contenidos ilegales y abuso de los datos personales.
--	--

Fuente: (7. MARTÍNEZ, FERNÁNDEZ, & SACO, 2008, pp. 64,65)

2.2.2. Tipología del comercio electrónico.

La tabla 2.3 muestra los diferentes tipos de comercio electrónico de acuerdo a las transacciones que se realizan entre la empresa, los consumidores y la Administración Pública o entidades gubernamentales.

Tabla 2.3 Tipología del comercio electrónico

Agentes participantes	C	B	A
C	C2C	C2B	C2A
B	B2C	B2B	B2A
A	A2C	A2B	A2A

C “*consumer*” o consumidor

B “*business*” o empresa

A “*government*” o Administración Pública

Fuente: (7. MARTÍNEZ, FERNÁNDEZ, & SACO, 2008, p. 68)

De esta manera el comercio electrónico engloba al comercio electrónico entre empresas (B2B), el comercio entre empresas y consumidores (B2C y C2B) y las transacciones entre propios consumidores (C2C). Una cuarta categoría de comercio electrónico sería aquella en la que interviene la Administración Pública.

Comercio electrónico B2C: este tipo de comercio electrónico engloba tanto la venta de productos utilizando como canal de venta el Internet, como la utilización de este medio como una canal complementario y de soporte a otros canales existentes.

Tabla 2.4 Beneficios del comercio electrónico B2C

Beneficios para el consumidor	Beneficios para el vendedor
<ul style="list-style-type: none"> • Conveniencia. • Mejor información • Precios más competitivos. • Personalización. • Flexibilidad de tiempo y de lugar para realizar la compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance global • Mejor servicio al cliente • Bajo costo de capital • Marketing personalizado • Mayores servicios de valor agregado. • Nuevas formas de establecimientos especializados y nichos de marketing.

Fuente: (7. MARTÍNEZ, FERNÁNDEZ, & SACO, 2008, p. 71)

Comercio electrónico B2B: Según Bachs Ferrer et. al. (2002), el comercio electrónico B2B o comercio electrónico entre empresas se define como: “*todas aquellas transacciones realizadas entre empresas utilizando medios electrónicos incluyendo, compras, ventas y gestión de cobros y pagos.*”

Entre las ventajas del comercio electrónico B2B se pueden mencionar las siguientes: (7. MARTÍNEZ, FERNÁNDEZ, & SACO, 2008, pp. 71,72)

- Mejora el control, la precisión y el tiempo requerido en las actividades de distribución.
- Reduce el tiempo entre la orden de pedido y el envío de las mercancías, ya que la información se transmite inmediatamente.
- Permite reducir el número de proveedores así como el costo de efectuar un pedido a cada uno de ellos.
- Permite la transmisión electrónica del pago, lo cual redundará en una mayor precisión en la gestión de las facturas.
- Los cambios en cualquier aspecto relacionado con la gestión del canal, se comunican con mayor rapidez a los participantes.

2.2.3. Mercados electrónicos (marketplaces)

Los mercados electrónicos, también denominados *e-markets* o *marketplaces* constituyen un paso más adelante en la evolución del comercio electrónico B2B.

Los *marketplaces* funcionan como intermediarios que ofrecen un portal en Internet a compradores y vendedores para comunicar, comerciar y colaborar,

mediante una infraestructura tecnológica común. De esta manera se aprovechan las sinergias existentes, constituyéndose en un modelo que permite el ahorro de costos mediante una conexión común tanto para compradores como para proveedores(7. MARTÍNEZ, FERNÁNDEZ, & SACO, 2008, pp. 72-73).

El impacto de los mercados electrónicos no se limita a la reducción de costos y a la eliminación de la intermediación. Los mercados electrónicos proporcionan beneficios tanto para los compradores como para los vendedores e intermediarios. Los vendedores tienen la posibilidad de llegar a más consumidores, conseguir más información sobre los mismos, segmentarlos más eficientemente y satisfacer de mejor manera sus necesidades. Los intermediarios ganan dinero con las comisiones por cada transacción y por cada servicio de valor agregado que proporcionan como la recolección y análisis de la información del mercado, el procesamiento de pedidos y ordenes de pago, la integración de los sistemas de compradores y vendedores o los servicios de consultoría. Pero definitivamente los que más beneficios obtienen de los mercados electrónicos son los compradores, que pueden adquirir productos a mejores precios y con mayor facilidad, lo cual lleva a los vendedores a mantener una constante rivalidad entre ellos.

Los mercados electrónicos se pueden clasificar en tres grandes grupos:

1. *Mercados electrónicos horizontales o marketplaces horizontales*: reúnen las necesidades genéricas de varias empresas pertenecientes a distintos sectores de la actividad económica, ejemplo Amazon(21. www.amazon.com, 2012)
2. *Mercados electrónicos verticales o marketplaces verticales*: proporcionan servicios destinados a cubrir las necesidades específicas de cada sector, ejemplo: Ecuadorexports (28. www.ecuaexporta.com, 2012).
3. *Meta mercados o meta markets*: surgen como la unión de mercados verticales y horizontales en un único mercado electrónico.

Un marketplace puede ser:

- Un proveedor de contenidos.
- Un proveedor de servicios de aplicaciones (ASP o *Application Server Provider*).

- Un proveedor de servicios de procesos de negocio (BPO o *Business Process Outsourcing*).

Las tablas 2.5 y 2.6 muestran respectivamente las características básicas o fuentes de valor de los marketplaces y los beneficios que estas aportan tanto a compradores como a vendedores.

Tabla 2.5 Características de los marketplaces.

Agregación de demanda	Eficiencia de procesos / <i>outsourcing</i> / ASP	Integración de la cadena de suministro	Agregación de contenido / comunidad	Eficiencia de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Agrega la demanda total de una empresa. • Posibilidad de agregación en consorcios de empresas. • Mejor información para negociar con proveedores. • Precios por volumen. • Consolidación de los proveedores. • Mayor cumplimiento de contratos marco de las empresas. • Mejor control del gasto. • Informes de gasto y control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos de transacción mediante la automatización de procesos (búsqueda de proveedores, negociación <i>online</i>, solicitudes y aprobaciones, facturación, reconciliación y pago). • Externalización de gestión de contenidos, mantenimiento de aplicaciones, infraestructura compartida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de los ciclos de los flujos de información. • Reducción de los ciclos de aprovisionamiento y de los lotes de transferencia. • Mejora de la visibilidad de los inventarios. • Posibilita compartir la gestión logística. • Integración con sistemas ERP (Enterprise Resource Planning). • Desintermediación de la cadena de suministro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directorios de proveedores y compradores. • Catálogos electrónicos de productos. • Información y revisiones de producto. • Noticias del sector. • Boletines informativos. • Foros de debate. • Preguntas más frecuentes. • Servicios de carrera profesional. • Mejores prácticas del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a una gama más amplia de compradores y vendedores. • Mejora del acceso a la información. • Facilita el cambio. • Igualdad de oportunidades. • Facilita las relaciones mediante los directorios, los catálogos electrónicos, la publicación de concursos, etc.

Fuente: (7. MARTÍNEZ, FERNÁNDEZ, & SACO, 2008, p. 75)

Tabla 2.6 Beneficios de los marketplaces.

Beneficios para los compradores	Características del marketplace / Fuentes de valor	Beneficios para los vendedores
<ul style="list-style-type: none"> • Mayores volúmenes de negocio • Cumplimiento Interno de Contratos • Menores precios 	Agregación de demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores volúmenes de contratos. • Mayor base de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Menores costos/tiempos de búsqueda, negociación y procesamiento. • Acceso a proveedores sin límite de horario. • Reducción en inversión tecnológica. 	Eficiencia de procesos / <i>outsourcing</i> / ASP	<ul style="list-style-type: none"> • Menores costos/tiempo de adquisición y procesamiento. • Acceso a compradores sin límite de horario. • Reducción de inversión tecnológica.

<ul style="list-style-type: none"> • Reducción en costos de inventario. • Reducción en costos de procesamiento. • Mayores ingresos 	Integración de la cadena de suministro	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor gestión de inventarios. • Previsión mejorada de la demanda. • Altos costos de cambio para el comprador.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Benchmarking</i> continuo. • Menores costo de investigación. • Respuesta competitiva más rápida. 	Agregación de contenido / comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Benchmarking</i> continuo. • Investigación continua a bajo costo. • Respuesta competitiva más rápida.
<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia de precios e inventarios. • Costo reducido, compras esporádicas. • Costo reducido, exceso de inventario. • Acceso más amplio a proveedores. 	Eficiencia de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Menores costos de venta. • Costo reducido exceso de inventario. • Acceso más amplio a compradores.

Fuente: (7. MARTÍNEZ, FERNÁNDEZ, & SACO, 2008, p. 76)

2.2.4. e-Government o Gobierno Digital.

También denominado Administración electrónica, Gobierno electrónico, e-Administración, engloba las categorías de comercio electrónico en las que interviene la Administración Pública B2A, C2A y sus correspondientes recíprocos, así como las transacciones entre Administraciones públicas. Este tipo de comercio electrónico se expande rápidamente debido a que los gobiernos pueden utilizar sus propias operaciones para promover el crecimiento del comercio electrónico, ya que Internet proporciona la infraestructura adecuada para la gestión de muchas de las actividades que llevan a cabo las Administraciones Públicas. (7. MARTÍNEZ, FERNÁNDEZ, & SACO, 2008, pp. 76,77)

En el Ecuador este tipo de comercio electrónico se encuentra desarrollado en mayor medida que el resto de categorías como el B2B o el B2C, como muestra de este desarrollo se pueden mencionar ejemplos como el Servicio de Rentas Internas (SRI), donde desde el 2013 todas las operaciones de recaudación de impuestos se las realiza por Internet; el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), que ha implementado vía Internet prácticamente todas sus operaciones como concesión de créditos, manejo de fondos de reserva, historia laboral, etc. Otro ejemplo del desarrollo del gobierno digital en el Ecuador es el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), (anterior Instituto Nacional de Compras

Públicas INCOP) que ha logrado agilizar y transparentar el proceso de compras para la Administración Pública Ecuatoriana a través de su portal de compras públicas. Para esto cuenta con un registro de proveedores, y entidades contratantes, un catálogo electrónico de productos, y la gestión de los distintos procesos de compras públicas como licitación, subasta inversa, mínima cuantía, etc.

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del plan de negocios se han utilizado como referencia instructivos, recomendaciones, consejos y mejores prácticas en la creación y desarrollo de empresas, incluyendo conceptos de planificación estratégica, estudio de mercado, planes de marketing y ventas así como los planes operacionales y de producción, para finalizar con la planificación presupuestaria y financiera. A continuación se detallan los métodos que se aplicarán en cada una de las fases de la elaboración del plan de negocios

3.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La dirección estratégica se define como un proceso sistemático dirigido a mantener a una empresa unida de manera apropiada con el ambiente en el cual se desenvuelve. Todo emprendedor debe conocer dicho proceso con el fin de detectar las oportunidades y las amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas. Con ello podrá formular las estrategias que le permitan alcanzar y mantener una ventaja competitiva.

El proceso de dirección estratégica está constituido por tres etapas:

- **Análisis estratégico:** consiste en definir la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos de la empresa, además de realizar un análisis externo e interno.
- **Formulación estratégica:** consiste en la definición de las estrategias corporativas, de negocio y funcionales, necesarias para alcanzar los objetivos.
- **Implantación estratégica:** consiste en la evaluación, selección, implantación y control de las estrategias.

(9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, pp. 107-108)

Como parte del análisis estratégico se definirán por lo tanto la misión y visión de la empresa, así como los objetivos estratégicos de corto y largo plazo, mientras que el análisis del entorno y la formulación estratégica se desarrollan en los

siguientes capítulos del plan de negocios, en los que se definirán las estrategias de marketing, ventas, producción, recursos humanos y la planificación financiera.

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Ninguna empresa funciona como un ente aislado del entorno que la rodea, ya que este tienen una influencia directa sobre sus actividades y resultados, por lo tanto para garantizar el éxito de un emprendimiento es indispensable realizar un buen análisis del entorno.

Se puede definir al entorno como el conjunto de factores externos que influyen significativamente en los resultados de la empresa, y que ésta no puede controlar. El análisis del entorno consiste por lo tanto en identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa. Dentro del estudio del entorno se puede diferenciar entre entorno general y entorno específico. El primero se refiere a la situación socioeconómica que rodea a la empresa, mientras que el segundo hace alusión al análisis del entorno mas próximo a la actividad propia de la empresa. Cada uno de estos tipos de entorno se fija en factores distintos y utiliza herramientas de investigación diferentes(9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, pp. 112-113).

3.2.1. Entorno General

Como primer paso para el análisis del entorno general se identifican las variables que van a influir en la actividad de la empresa, y se definen los límites del entorno desde le punto de vista geográfico, ya que un entorno se puede analizar en diferentes ámbitos: mundial, nacional, regional o local. Esta delimitación es importante ya que permite discriminar la información a la que se debe recurrir para realizar el análisis. Para la determinación de las variables se ha tomado como referencia el marco PESTEL, que clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías o dimensiones:

- Variables políticas. (P)
- Variables económicas. (E)
- Variables socioculturales. (S)
- Variables tecnológicas. (T)

- Variables ecológicas. (E)
- Variables legales. (L)

Todos estos factores son interdependientes, es decir que el comportamiento de cada uno de ellos tiene una influencia sobre los otros.

Para definir qué variables influyen o afectan a la empresa se ha decidido utilizar el instrumento denominado “*perfil estratégico del entorno*”, el cual se elabora en 2 fases:

1. Realizar una lista de factores clave del entorno o variables significativas. Estos factores se agrupan en las dimensiones antes mencionadas, eligiendo los factores que se consideran más relevantes para el negocio.
2. Valorar el comportamiento de cada uno de estos factores en una escala entre uno (1) a cinco (5), es decir considerando si el impacto de cada factor es muy negativo, negativo, equilibrado, positivo o muy positivo para la empresa.

A pesar de que el método se presta a subjetividad de la persona que realiza el estudio, representa una herramienta útil, pues es un instrumento sencillo y fácil de utilizar, que ayuda a sistematizar la información. Este análisis sistemático del entorno general permite identificar los factores que afectan a la empresa de manera significativa, y de esta manera poder estimar el impacto de estas variables sobre la rentabilidad o el crecimiento de la empresa, y en consecuencia tomar las medidas oportunas para que su efecto resulte favorable(9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, p. 115).

Existen otros modelos para el análisis del entorno general como son el “Diamante de Porter” y el “Método de escenarios”, sin embargo se ha decidido utilizar únicamente el “perfil estratégico de entorno” por ser un método sencillo, rápido y con resultados inmediatos. El modelo del diamante de Porter define la influencia que puede tener la pertenencia a un determinado país en la obtención de una posición ventajosa para la empresa al competir con empresas de otros países, por lo tanto resulta más útil para aquellas empresas que van a tener una competencia internacional. La construcción de escenarios por otra parte se basa principalmente en métodos prospectivos mucho más complejos y extensos, por lo cual no han

sido considerados dentro del presente trabajo de investigación, sin embargo no se descarta utilizar este modelo para analizar el entorno general una vez que inicie la operación de la empresa, ya que este método es de mucha utilidad en entornos cambiantes y de extrema incertidumbre, es decir en entornos turbulentos como el actual.

3.2.2. Entorno Específico.

El objetivo del análisis del entorno específico es determinar las amenazas y oportunidades que éste le ofrece a la empresa. Para realizar este análisis se utilizará el conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982). Según este modelo las posibilidades que tienen las empresas de alcanzar buenos resultados en un determinado sector vienen dadas por las siguientes fuerzas competitivas: competencia actual, competencia potencial, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes (9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, p. 121).

Por lo tanto, para el análisis del entorno específico, en primer lugar se definirá la intensidad de la competencia, considerando el número de competidores que están presente en la industria del comercio electrónico en el Ecuador, y su ritmo de crecimiento en el sector. En segundo lugar se analizará los competidores potenciales, definiendo principalmente la existencia o no de barreras de entrada para los nuevos negocios de comercio electrónico B2C. En tercer lugar se revisará los productos sustitutos existentes para el modelo de negocios planteado, para finalizar con el análisis del poder de negociación de los proveedores y clientes.

Como conclusión final de este análisis se determinará la posición de fortaleza o debilidad frente a clientes y proveedores, factores que deben ser considerados para la viabilidad del negocio.

3.2.3. Recursos y Capacidades

El análisis externo del entorno debe complementarse con un análisis interno de recursos y capacidades, que permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Dentro del análisis de los recursos se deberán identificar tanto los recursos tangibles como intangibles.

Los recursos tangibles son fáciles de identificar y evaluar, ya que forman parte del balance de la empresa y son valorados con criterios contables; dentro de estos se pueden distinguir entre los activos físicos como: edificios, maquinarias, terrenos, etc; y recursos financieros como: capital, derechos de cobro, acciones, capacidad de endeudamiento, etc.

Los recursos intangibles por otra parte son de naturaleza inmaterial y consisten básicamente en conocimiento e información, no pueden ser representados en la información contable lo cual dificulta su valoración; los activos intangibles pueden ser humanos como el conocimiento, entrenamiento, experiencia, etc; o no humanos como recursos tecnológicos (tecnología, patentes, diseños, etc) y organizativos (marca, reputación prestigio, etc.)

La enumeración de los recursos de la empresa no es suficiente para explicar su ventaja competitiva, sino que se debe además conocer la forma en que la empresa es capaz de explotar conjuntamente los recursos que posee. Una capacidad por lo tanto se define como la habilidad de realizar alguna tarea o actividad con un conjunto de recursos, siendo estas capacidades la fuente principal de las ventajas competitivas de la empresa.

En primer lugar los requisitos que deben cumplir los recursos y capacidades para genera rentas son: escasez y relevancia. La escasez se refiere a que ninguna otra empresa lo posea, mientras que la relevancia hace referencia a su utilidad para competir con éxito en un determinado sector.

En segundo lugar, las condiciones que deben cumplir los recursos y capacidades para mantener la ventaja competitiva en el tiempo son: durabilidad, inimitabilidad e insustituibilidad (9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, pp. 126-128).

En base a las características expuestas se definirán los recursos y capacidades que permitan lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para el modelo de negocio propuesto.

3.2.4. Matriz FODA

El análisis FODA es un resumen de la información obtenida en el análisis interno y externo, es decir presenta las principales oportunidades y amenazas que el entorno tanto general como específico, ofrecen a la empresa, así como las fortalezas y debilidades de la propia empresa.

Se presentará por lo tanto dicha información en una matriz de 2 por 2 que permita de una manera rápida y sencilla, tener una idea de la situación global de la empresa que se propone en el plan de negocios.

3.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado es el proceso por el cual la empresa recopila información relacionada con la actividad de marketing, la procesa y analiza, teniendo como centro del estudio al cliente, a los competidores y general, el mercado en el que actúa(9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, p. 139).

Dentro de la investigación de mercado se seguirán los siguientes pasos:

1. **Definir la necesidad de información:** Responde a la pregunta de por qué debe hacerse el estudio de mercado.
2. **Definir los objetivos de la investigación.** Responde qué se quiere conseguir con la investigación, cuál es la meta.
3. **Determinar las fuentes de datos.** Decidir dónde se va a acudir para conseguir los datos, pudiendo ser fuentes internas y externas a la empresa.
4. **Desarrollar las formas para recopilar los datos.** En este paso se definen las alternativas para recoger los datos, se ha decidido utilizar entrevistas a empresas inmersas en actividades relacionadas con el comercio electrónico, encuestas para los clientes potenciales del portal de compras por internet, y simple observación de datos estadísticos disponibles en organismos como INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), y el Banco Central.

5. **Diseñar la muestra.** En este punto se define el tamaño de la muestra sobre el cual se aplicara la encuesta y público objetivo en base a una segmentación de mercado.
6. **Recopilar los datos.** Para la recopilación de datos de la encuesta se utilizará un servicio de encuestas vía Internet, fundamentalmente debido a que el público objetivo esta orientado a usuarios de la red.
7. **Procesar los datos.** En esta paso se tabularán los datos clasificándolos en función de los objetivos planteados para el estudio de mercado.
8. **Analizar los datos.** Aquí se presentará una descripción detallada de cada grupo de datos, analizando el comportamiento de las variables tanto en conjunto como en forma individual.
9. **Presentar los resultados de la investigación.** Se presenta el resultado en un formato sencillo enfocado hacia las necesidades de información.

3.3.1. Tipos de Investigación de Mercado.

Existen diferentes tipos de investigación de mercado entre los cuales se pueden mencionar: la investigación cualitativa, investigación de campo, investigación cuantitativa, investigación socioeconómica, investigación de medios, etc.

Los tipos de investigación que van a ser utilizados en la realización del presente proyecto, son: Investigación Cualitativa e Investigación Cuantitativa.

Investigación Cualitativa, es un tipo de investigación de carácter exploratorio que pretende describir de forma explicativa los comportamientos de las variables a estudiar. Se suele utilizar para obtener información previa de un problema sobre el cuál no existen datos cuantificables que se puedan consultar. Las principales técnicas que utiliza la investigación cualitativa son los test proyectivos, entrevistas en profundidad, técnicas de grupo entre otras(9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, p. 141).

En el presente proyecto se la utilizarán las entrevistas a profundidad, con el propósito de obtener una base orientadora, para clarificar las situaciones y problemas del mercado en empresas que brindan los servicios de casillas en Estados Unidos y que por lo tanto conocen el mercado de las compras por internet, así como en empresas que brindan sus servicios con portales en línea.

Investigación Cuantitativa, La metodología cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera científica, más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la Estadística(17. Wikipedia, 2012).

En el presente proyecto se la utilizará para precisar la información obtenida en la investigación cualitativa en términos absolutos y relativos. El método que se utilizará será el muestreo aleatorio, mediante la encuesta personal.

3.3.2. Fuentes de Información.

Dentro de la investigación de mercado existen principalmente dos tipos de fuentes de información: las fuentes primarias y las fuentes secundarias.

Fuentes Secundarias, Los datos secundarios son hechos, cifras e información que alguien ha compilado para otros fines, y el investigador de mercados puede hacer uso de ellos evitando de esta manera gastos de dinero y tiempo. Los datos secundarios a la vez pueden ser internos o externos a la organización(6. JANY CASTRO, 2005, p. 78; 7. MARTÍNEZ, FERNÁNDEZ, & SACO, 2008).

Fuentes Primarias, la información primaria es aquella que se crea directamente para aun propósito específico(9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, p. 141).Las fuentes primarias serán la principal fuente de información, ya que de esta manera se tendrá información actualizada, confiable y específica a las necesidades de investigación.

3.3.3. La encuesta.

Existen 2 técnicas básicas para la recopilación de información, una basada en la observación y otra basada en la encuesta, siendo esta última el instrumento principal utilizado dentro de la presente investigación. Sin embargo no se descartará la observación principalmente como método para obtener información referencial sobre portales similares al que se plantea como modelo de negocio.

El método de recolección que se ha decidido utilizar es el de la encuesta electrónica, utilizando el servicio en línea de un sitio que permite diseñar, probar y lanzar las encuestas a través de la generación de un enlace que puede ser

enviado por correo electrónico o publicado en las redes sociales. Debido a que el segmento objetivo del negocio son usuarios de servicios en Internet se ha descartado la opción de realizar encuestas en persona o telefónicas.

Para la elaboración de la encuesta se tomarán en cuenta los objetivos específicos de la investigación de mercados y se seguirá la siguiente secuencia lógica de pasos:

1. **Planificar lo que se va a medir:** en este paso se definirá lo que se quiere obtener de los entrevistados en función de los objetivos específicos de la investigación de mercado.
2. **Elaborar el formato de la pregunta:** aquí se escogerá el tipo de preguntas para el cuestionario, tomando en cuenta que existen tres tipos de formatos posibles: cerradas de opción múltiple, abiertas o mixtas.
3. **Redacción y distribución del cuestionario:** las palabras utilizadas en las preguntas pueden tener un gran impacto en la forma en que el entrevistado las interpreta. Por lo tanto, la redacción debe ser sencilla, directa, clara, evitando sugerir toda o parte de la respuesta, así como utilizar palabras con significados vagos o ambiguos. Es importante empezar con preguntas sencillas de responder y que no causen un impacto negativo en el encuestado, y evitar preguntas que puedan ser repetitivas.
4. **Prueba piloto:** antes de lanzar la encuesta se aplicará una prueba a una muestra pequeña de entre 5 a 10 personas que se encuentren dentro de la población que se tiene como meta. El propósito de esta prueba es asegurar que el cuestionario cumple con las expectativas de la investigación en términos de la información obtenida, así como identificar y corregir errores.
5. **Corrección de problemas:** en esta etapa se corregirán los errores que se hayan detectado en la prueba piloto, con el fin de llegar al cuestionario definitivo, los pasos 4 y 5 se pueden repetir las veces que se considere necesario, hasta obtener el cuestionario más depurado posible.

3.3.4. La segmentación de mercado

La segmentación de mercado es el proceso de dividir el mercado total para un bien o servicio en varios grupos, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en todos los aspectos importantes.

Un público objetivo es un grupo de clientes a los que se dirigen los esfuerzos de marketing. Existen cuatro pautas generales que se deben seguir en la elección del público objetivo (9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, p. 148):

1. Debe ser un público objetivo que garantice unas ventas mínimas.
2. Se debe buscar un mercado en el que exista un número mínimo de competidores posibles. No se debe entrar en un mercado saturado a menos que se tenga una ventaja competitiva novedosa que permita ganar cuota de mercado.
3. Debe ser compatible con la misión, misión y los valores de la empresa.
4. Debe ser acorde a los recursos y capacidades de la empresa.

Al momento de elegir el público objetivo se realiza una estimación del volumen potencial de ventas a futuro, y se estima la cuota de mercado, definida como el porcentaje de ventas de la empresa en relación al total de ventas del sector. Esta estimación es fundamental para determinar los ingresos totales que se esperan alcanzar y esta manera determinar la viabilidad económica del proyecto.

Dentro del proceso de segmentación de mercado se utilizarán criterios Demográficos como: Edad e Ingresos; Psicográficos como: personalidad, intereses; Geográficos como: región, provincia, ciudad.

3.4. PLAN DE MARKETING Y VENTAS

Como primer paso se definen los objetivos del plan de marketing, los mismo que pueden ser objetivos de ventas, de posicionamiento y de rentabilidad o margen, los mismos que están alineados con la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.

En segundo lugar se establecen las estrategias de segmentación de mercado, target y posicionamiento con el fin de enfocar de mejor manera las estrategias y promoción.

Como tercer paso se desarrollan las estrategias relativas al marketing mix, esto el desarrollo de las 4P: producto, precio plaza y promoción, alineados a los objetivos estratégicos de la empresa.

Como cuarto paso se fijan los objetivos de ventas basados en la información del estudio de mercado y los objetivos del plan.

Finalmente se desarrollan las estrategias de comunicación, publicidad y medios que se utilizarán para las campañas publicitarias.

3.5. PLAN DE OPERACIONES

El objetivo del plan de operaciones es garantizar la viabilidad técnica del proyecto, es decir asegurar la capacidad y los recursos necesarios para la elaboración del producto o servicio, y además que la producción se realice con eficiencia, contribuyendo a que la empresa alcance sus objetivos financieros.

Los pasos que se seguirán para el desarrollo del plan de operaciones son:

1. Diseño del producto: definir que se va a producir, es decir elegir el bien o servicio que se va a ofrecer al mercado.
2. Tipo de proceso: seleccionar y diseñar el proceso que se usará para producir los bienes y servicios de la empresa, aquí se definen los equipos y maquinarias que se van a emplear, lo cual afectará directamente al capital de inversión.
3. Capacidad productiva: aquí se define que cantidad se va a producir, en función de los objetivos de ventas que se han definido, esto afecta la dimensión de las instalaciones.
4. La localización, es decir dónde se va a producir.
5. Relación con los proveedores y administración de inventarios.
6. Gestión de la calidad: aquí se define el nivel de calidad deseado para los productos y la definición de estándares de calidad.

7. Recursos humanos: se definen temas como el diseño y organización de los puestos, la formación del personal, sistemas de incentivos, etc.
- (9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, pp. 186-187)

3.6. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Una vez analizada la viabilidad comercial y técnica de la implementación del portal de compras en línea, corresponde revisar la viabilidad económica, con el fin de hacer un estudio de la rentabilidad y del potencial económico del proyecto, y la presentación de la alternativa de financiamiento.

Los pasos que se seguirán para desarrollar la planificación financiera son:

1. Definir los objetivos y la proyección en años de la planificación financiera.
2. Definir las estrategias financieras.
3. Cuantificar la inversión inicial en cuanto a activos tangibles e intangibles, junto con sus respectivas depreciaciones.
4. Cuantificar los gastos administrativos, gastos operativos, costos de mercadería.
5. Definir el capital de trabajo necesario para iniciar con la operación del portal.
6. Estimar en función del volumen de ventas proyectado los presupuestos de ingresos y egresos, incluyendo los costos fijos y variables.
7. Definir la estructura financiera entre capital propio y financiado.
8. Con toda la información, presentar los estados financieros de pérdidas y ganancias y el flujo de caja.
9. Realizar el cálculo del punto de equilibrio que permita determinar el número mínimo de unidades a producir para igual los ingresos a los costos.
10. Finalmente se presentan las variables financieras: TMAR, TIR, VAN

La siguiente figura muestra las interacciones entre las diferentes funciones de la empresa.

Figura 3.1 Interacciones entre las funciones de la empresa



Fuente: (9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, p. 186).

4. LA EMPRESA

4.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.

ECUAMALL será una empresa 100 % Ecuatoriana que nacerá con el fin de evolucionar en el mercado, ofreciendo un servicio de ventas en línea bajo el esquema mercados electrónicos. Funcionará como un centro comercial virtual, donde se ofertaran en línea productos para el hogar y trabajo, con una descripción detallada de sus características técnicas, funcionales y beneficios, así como la opción de comparar entre productos similares con el fin facilitar la decisión de compra del cliente.

4.2. MISIÓN

Simplificar el estilo de vida de los usuarios en Internet, poniendo a su disposición productos de calidad a un clic de distancia y en la puerta de su casa, utilizando tecnología de punta de una manera eficiente, y un servicio pensado exclusivamente en la satisfacción de nuestros clientes.

4.3. VISIÓN

Consolidarse en los siguientes 5 años como la primera opción al momento de comprar el línea en el mercado Ecuatoriano, alcanzando una rentabilidad y crecimiento sostenible, convirtiéndose en el centro comercial virtual principal del mercado ecuatoriano.

4.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Obtener el 14% de participación de mercado meta durante el primero año.
- Incrementar la participación de mercado en un 5% cada año.
- Ser reconocidos por nuestros clientes por nuestro servicio único y exclusivo, logrando un nivel de visitas de 1300 en promedio por mes en el primer año.
- Obtener niveles de utilidad neta sobre el 6% en el segundo año, e incrementarla sobre el 12% hasta el quinto año.

- Obtener una frecuencia de compra del 6 % en el primer año e incrementarla en 1% cada año .
- Iniciar al final de los primeros 5 años con productos importados directamente para complementar líneas que no son ofrecidos proveedores nacionales.

4.5. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

Los productos estarán disponibles en línea las 24 horas del día los 365 días del año, y una vez adquiridos serán entregados directamente en la dirección registrada por el cliente, brindado mayor comodidad y ahorro de tiempo a un costo conveniente, todo esto desde la comodidad del hogar o trabajo con tan sólo un acceso a internet y una tarjeta de crédito como medio de pago.

Se brindará asesoramiento técnico y un estudio de las preferencias de los clientes con el fin de personalizar la atención, promociones y oferta de productos de acuerdo a sus necesidades.

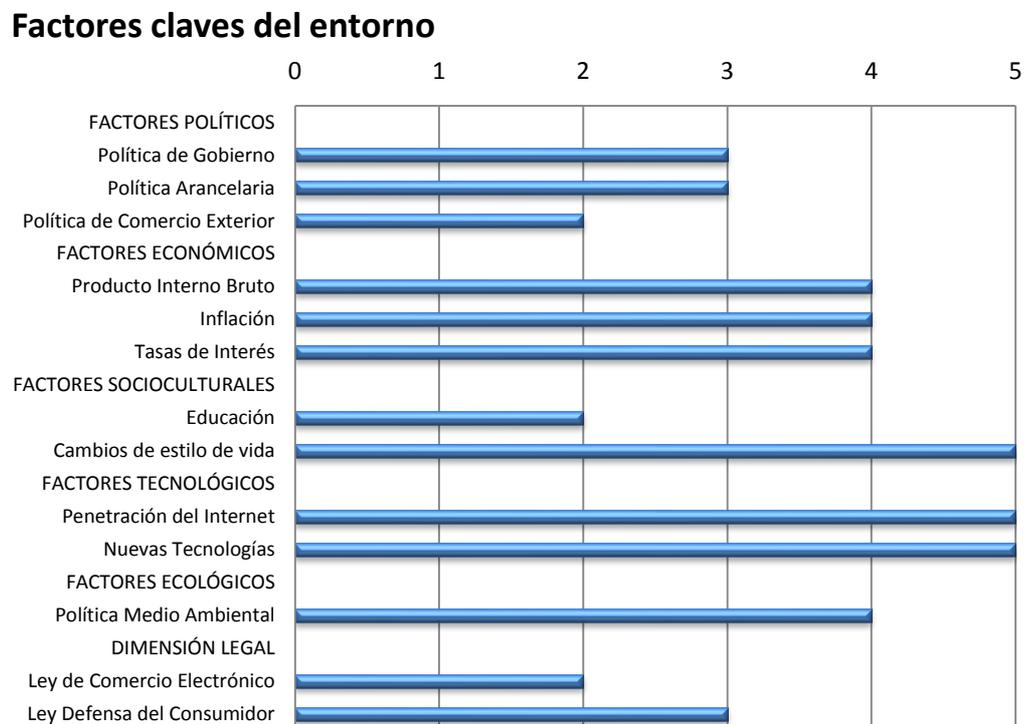
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

5.1. ANÁLISIS DEN ENTORNO GENERAL.

Dado que la empresa propuesta en el presente Plan de Negocios operara inicialmente con una cobertura en el territorio Ecuatoriano, el análisis del entorno se ha realizado desde un ámbito nacional y se ha utilizado como metodología el instrumento denominado “*perfil estratégico del entorno*”.

La figura 5.1 muestra el resultado del análisis de los factores claves del entorno agrupados de acuerdo a las dimensiones “PESTEL”, con la respectiva valoración del impacto sobre la empresa en una escala de 1 a 5; donde 1 es muy negativo, 2 es negativo 3 es equilibrado, 4 es positivo; y, 5 es muy positivo.

Figura 5.1 Factores claves del entorno



Fuente: Elaboración propia

5.1.1. Factores Políticos

▪ Política de Gobierno

Las políticas de Gobierno en los últimos años han producido un incremento en la liquidez de la economía ecuatoriana que según datos del Banco Central ha pasado de USD \$14.013 millones en el 2007 a USD \$26.557 millones en el 2011. Como se menciona en el boletín económico de junio del 2012 de la Cámara de Comercio de Guayaquil; este aumento de la liquidez del sistema (gasto público) se podría canalizar de dos maneras: Uno, se podría destinar a la producción y el empleo local dinamizando el sector productivo para luego los ingresos adicionales destinarse a compras del exterior; o, dos, destinarse directamente a la compra de productos en el exterior sin dinamizar la economía ecuatoriana. Y precisamente el segundo caso es lo que ha estado sucediendo en el país, principalmente por el mensaje que ha dado la política pública en los últimos años. Estas condiciones también se hacen evidentes al ver la balanza comercial petrolera y no petrolera, cuanto mayor el superávit de balanza comercial petrolera mayor el déficit de balanza comercial no petrolera; es decir, cuanto mayor los ingresos adicionales por el petróleo más se gasta en importaciones en lugar de inversión productiva local.

Las políticas de gobierno orientadas a restringir las importaciones son una solución parche al problema del déficit de la balanza comercial y no atacan la causa raíz del problema que es un crecimiento descontrolado del gasto público en un ambiente que no incentiva el emprendimiento local. De acuerdo a este mismo boletín, el camino para mejorar el nivel de vida de los ecuatorianos es más libertad de comercio, acuerdos comerciales con todo país que quiera hacer negocios con nosotros, un Estado que provea eficientes y competitivos servicios públicos, y un entorno de estabilidad de las “reglas del juego” caracterizado por la facilidad de hacer empresa.

Específicamente para el caso del portal de compras en línea se ha calificado a la Política de Gobierno con un valor de 3 o equilibrado, ya que por un lado se tienen efectos negativos el déficit de la balanza comercial causada por una falta de incentivos para la producción local, aumento descontrolado del gasto público, y en generar un ambiente de inseguridad para la inversión; existen por otro lado

factores positivos para este tipo de negocios como son el aumento de la inversión en educación, el crecimiento del sector de telecomunicaciones y con ello el uso del Internet.

▪ **Política Arancelaria**

En el mes de diciembre del 2008 la Secretaría Nacional del Migrante, Correos del Ecuador y Corporación Aduanera Ecuatoriana firmaron un convenio mediante el cual se ha puesto en el mercado postal un nuevo servicio denominado “4 X 4”, el mismo que consiste en la exoneración de aranceles en los envíos que realizan las personas migrantes desde el exterior a sus familiares en Ecuador. El mecanismo de este servicio consiste en enviar desde el exterior hasta 4kg de peso cuyo valor declarado no supere el máximo de \$400 dólares, con exoneración del pago de tributos arancelarios al momento de ingresar al país. Hoy en día este beneficio se encuentra vigente para todas las compras realizadas por internet y que cumplan las condiciones del 4x4. Esta política si bien por un lado ha incentivado la cultura de las compras en línea, por otro lado también representa una amenaza para el portal de compras en línea ecuatoriano, ya que muchos de los productos disponibles en el exterior cumplen con estas condiciones y se pueden adquirir a un costo mucho menor que en el mercado local, esto sumado a los diferentes servicios de buzones virtuales como “Club Correos”, “Pacificar Box”, “Ultra Box”, etc.

Por otro lado la política actual graba con altos aranceles muchos productos como las bebidas alcohólicas, perfumes, video juegos, etc.; lo que ocasionado un crecimiento considerable en el precio de venta al público para este tipo de productos, disminuyendo la intención de compra de los consumidores.

Los tributos que se pagan dependen de la clasificación arancelaria del producto importado y está compuesto de la siguiente forma:

AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías) Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador. Porcentaje variable según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del Costo, Seguro y Flete (base imponible de la Importación).

FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia) Impuesto que administra el INFA. 0.5% se aplica sobre la base imponible de la Importación.

ICE (Impuesto a los Consumos Especiales) Administrado por el SRI. Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen.

IVA (Impuesto al Valor Agregado) Administrado por el SRI. Corresponde al 12% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE.

(19. <http://www.aduana.gob.ec>, 2014)

En el mes de junio del 2012 el Comité de Comercio Exterior en su resolución No 63 adoptó una reforma arancelaria que afecta a cerca de 20 partidas relacionadas con bebidas alcohólicas y 83 bienes como televisores, tintes, papel entre otros. Para las bebidas alcohólicas se establece un arancel compuesto del 1% por concepto de Ad-Valorem y \$ 0,25 como arancel por cada grado de alcohol. Para el caso de televisores, estos pagarán según las pulgadas un arancel Ad-Valorem que va del 5% al 20%. Además pagarán un rubro específico que va desde \$ 73,11 a más de \$ 150 dependiendo del producto.

(20. <http://www.eluniverso.com>, 2012)

Todo esto sumado al incremento al impuesto de salida de capitales de 2 % al 5% dentro de las reformas tributarias dadas en el 2011, demuestra que las políticas arancelarias del actual gobierno procuran restringir la importación de ciertos productos con el fin de equilibrar la balanza comercial esto se confirma con las resoluciones dadas por el Comité de Comercio Exterior (COMEX) en junio del 2012, entre las que se incluye por ejemplo restricción para la importación de equipos celulares. Estas medidas en cierto modo esto benefician a un negocio local que ofrezca productos nacionales.

Lo expuesto nos lleva a asignar a la Política Arancelaria el valor de 3 como calificación, ya que existen factores positivos y negativos para la empresa.

▪ **Política de Comercio Exterior**

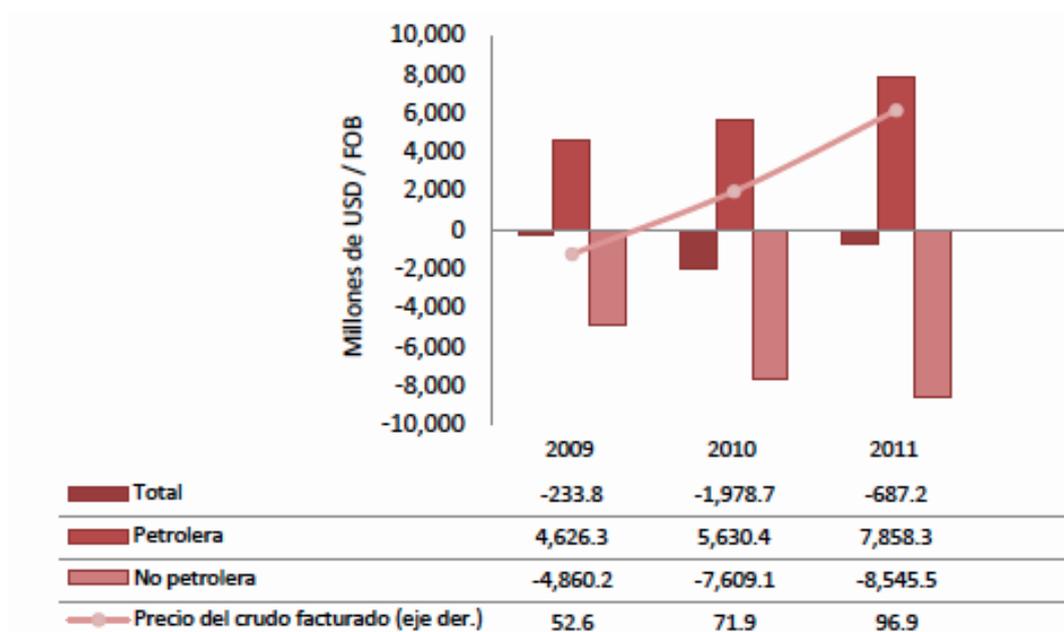
Los resultados obtenidos en los últimos años respecto a la Política de Comercio Exterior por parte del Gobierno no son nada alentadores; en febrero del 2011 el Ecuador perdió las ventajas de la Ley de Preferencias Arancelarias ATPDA, y la balanza comercial en los últimos años ha sido negativa con una recuperación en el 2012 principalmente por las restricciones a las importaciones implementadas por

el Estado. La figura 5.2 muestra las estadísticas tomadas del Banco Central respecto a la balanza comercial.

Adicional a lo mencionado se observa que la balanza comercial petrolera es la que mantiene el equilibrio evitando que los valores sean totalmente negativos, con lo cual como en años anteriores el Ecuador sigue siendo un país totalmente dependiente de la exportación del petróleo.

En función de estos factores se ha decidido calificar a este factor con un valor de 2 equivalente a una influencia negativa para la empresa.

Figura 5.2 Balanza Comercial Anual



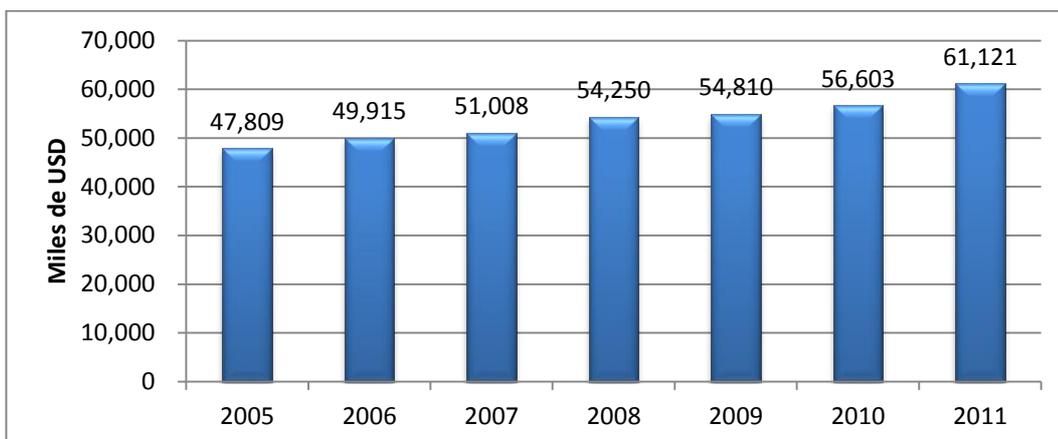
Fuente: (10. Banco Central del Ecuador, 2012)

5.1.2. Factores Económicos

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

La figura 5.3 muestra el crecimiento del PIB desde el año 2005 al 2011.

Figura 5.3 Producto Interno Bruto Anual



Fuente: (10. Banco Central del Ecuador, 2012)

De primera mano estos datos son alentadores ya que muestran un crecimiento en la producción de bienes en el Ecuador, y si bien es cierto el mayor porcentaje de aporte al PIB corresponden a los ingresos petroleros, el crecimiento de los últimos años se debe principalmente al valor agregado bruto (VAB) no petrolero que como se muestra en la figura 5.4 contribuyó positivamente a la variación del PIB de manera positiva y en mayor porcentaje que el VAB petrolero.

Figura 5.4 Contribución del VAB NP y P a la variación trimestral del PIB

Variables	2010				2011				2012		Gráficos
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	
Valor agregado petrolero	-0.39	0.22	0.50	0.70	0.44	-0.61	-0.13	-0.35	0.52	-0.14	
Valor agregado no petrolero	0.85	1.31	1.07	1.95	1.97	2.73	1.79	1.34	0.49	1.48	
Otros elementos del P.I.B.	-0.22	0.38	0.45	0.00	0.02	0.18	0.21	0.00	0.02	-0.16	
P.I.B.	0.24	1.92	2.03	2.64	2.42	2.30	1.87	0.99	1.03	1.18	

Fuente: (10. Banco Central del Ecuador, 2012)

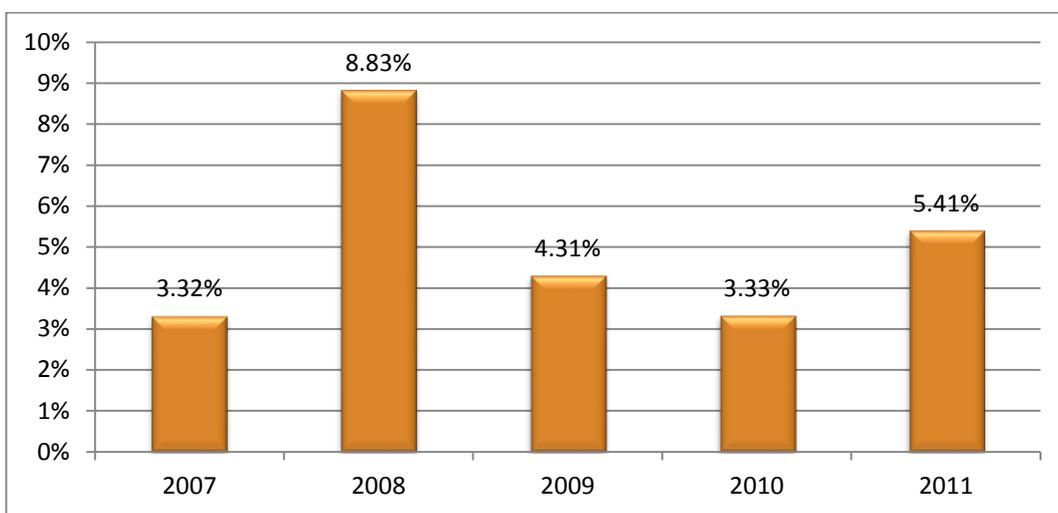
A este factor se le ha dado una calificación de 4 equivalente a positivo ya que se ve un crecimiento en general en los sectores no petroleros lo cual influye positivamente a la empresa propuesta.

▪ **Inflación**

La figura 5.5 muestra el índice de inflación en porcentaje para el período comprendido entre el 2007 y el 2011.

Como se puede apreciar en los últimos años la inflación del Ecuador ha logrado mantenerse en valores de un solo dígito, con el valor más alto en el año 2008, derivado de la crisis mundial que se desató a partir de la colapso del sector inmobiliario en los Estados Unidos a partir del año 2006.

Figura 5.5 Inflación Anual en porcentajes



Fuente: (10. Banco Central del Ecuador, 2012)

Figura 5.6 Inflación Anual en América Latina y Estado Unidos en porcentajes 2011



En 2011, la tasa de inflación del Ecuador (5.4%) se ubicó por debajo del promedio de América Latina (7.0%) - excluyendo a Venezuela el promedio es de 6.0%-.

Fuente: (10. Banco Central del Ecuador, 2012)

En comparación con otros países de la región (figura 5.6) el Ecuador es uno de los países con menor índice de inflación lo cual nos lleva a darle una calificación de 4, es decir como un factor positivo para la empresa.

▪ Tasas de Interés

La tabla 5.1 muestra las tasas de interés efectiva máxima y referencial para los segmentos productivos corporativo, empresarial y para las pequeñas y medianas empresas PYMES.

Tabla 5.1 Tasas de los segmentos de Crédito

Segmento	Tasa Efectiva Máxima				Tasa Referencial	
	Sep-07	Oct-08	Jun-09	dic-12	Sep-07	Sep-12
Productivo Corporativo	14.03	9.33	9.33	9.33	10.82	8.17
Productivo Empresarial	n.d.	n.d.	10.21	10.21	n.d.	9.53
Productivo PYMES	20.11	11.83	11.83	11.83	14.17	11.20

Fuente: (10. Banco Central del Ecuador, 2012; 10. Banco Central del Ecuador, 2012)

El segmento productivo empresarial fue creado a partir de junio del 2009, por eso no existen los valores de años anteriores. Como se puede observar en los últimos 3 años ha existido estabilidad en cuanto a lo que a tasas de interés se refiere, lo cuál es beneficio para una empresa que esta en proyecto ya que disminuye el riesgo en las proyecciones financieras, por lo tanto se ha asignado a este factor un valor de 4 equivalente a positivo.

5.1.3. Factores Socioculturales

▪ Educación

La tabla 5.2 muestra los datos consolidados de analfabetismo en el Ecuador de acuerdo a los datos el último censo del año 2010.

Si bien es cierto que el porcentaje de analfabetismo ha disminuido en relación al censo del 2001 en el cual se encontraba en el 9 %, el 8 % es un porcentaje aún considerable, que muestra que durante 10 años el tema educación sigue siendo un problema social del Ecuador, por esta razón la calificación dada para este factor es de 2, es decir negativo.

Tabla 5.2 Analfabetismo Ecuador 2010

Sabe leer y escribir	Grandes grupos de edad			Total	%
	De 0 a 14 años	De 15 a 64 años	De 65 años y más		
Si	2.691.839,00	8.598.641,00	684.337,00	11.974.817,00	92%
No	374.309,00	415.528,00	256.568,00	1.046.405,00	8%
Total	3.066.148,00	9.014.169,00	940.905,00	13.021.222,00	

Fuente: (12. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, , 2012)

▪ **Cambios de estilo de vida**

El cambio en los estilos de vida o la manera en que la que se realizan las actividades cotidianas es un factor muy difícil de medir en términos estadísticos, ya que se debería tomar datos en muchos campos lo cual llevara a todo un estudio de mercado, sin embargo resultan evidentes los cambios que ha ocasionado principalmente el Internet en el estilo de vida de los Ecuatorianos. A continuación algunos ejemplos de esto:

- Cada vez es mayor el porcentaje de transacciones bancarias que se realizan en línea por internet.
- El número de servicios públicos y privados que se pueden recibir, pagar y utilizar por Internet va en aumento, como dato a mediados del 2013 el Servicio de Rentas Internas recibió un promedio 1,3 millones de declaraciones de impuestos por Internet al mes. (15. Servicio de Rentas Internas, 2013)
- La comunicación y las relaciones sociales se han volcado a redes como Facebook, Twitter.
- Los celulares han dejado de ser teléfonos para convertirse en instrumentos de acceso a la red, con 3,9 millones de accesos móviles a internet a junio del 2013 (16. Superintendencia de Telecomunicaciones, 2013).

En resumen el Internet ha transformado el estilo de vida de los Ecuatorianos, dejando de ser desde hace mucho tiempo un lujo o una diversión para convertirse en una herramienta de trabajo, comunicación y socialización indispensable. Por todo esto, este factor se lo ha calificado con 5 equivalente a muy positivo para la empresa de ventas por internet.

5.1.4. Factores Tecnológicos

▪ Penetración del Internet

La tabla 5.3 muestra el crecimiento del número de usuarios de internet por año incluyéndose las cuentas de los operadores móviles. Como se puede observar desde diciembre del 2010 a junio del 2013 el número de accesos a Internet prácticamente se ha quintuplicado en el Ecuador, lo cual hace que el factor de penetración del internet es este país sea un factor altamente positivo para el negocio de ventas por internet, por lo tanto la calificación es de 5 o muy positivo.

Tabla 5.3 Estimado de Usuarios de Internet

AÑO / MES	OPERADORES MOVILES	USUARIOS TOTALES
2009 DICIEMBRE	212.842	1.977.687
2010 DICIEMBRE	331.662	3.097.315
2011 DICIEMBRE	1.513.107	5.499.193
2012 DICIEMBRE	3.300.480	9.011.105
2013 JUNIO	3.953.906	10.086.383

Fuente: (16. Superintendencia de Telecomunicaciones, 2013)

▪ Nuevas Tecnologías

Hoy en día en el Ecuador el acceso a la tecnología es una realidad que ha contribuido al cambio de estilo de vida de sus habitantes. Desde la llegada de la tecnología celular en los años 90s hasta la actualidad con el uso de Smartphones, Tablet PCs, Telefonía móvil 4G, televisión digital de alta definición, etc.; la tecnología se ha convertido en el factor común en las actividades diarias en el trabajo y el hogar.

Por otro lado las tecnologías de computación en la nube “*cloudcomputing*” han permitido simplificar la implementación servicios tecnológicos con una alta disponibilidad, rendimiento y a un menor costo para pequeñas y grandes empresas.

Este factor es calificado como 5 equivalente a muy positivo para la empresa de ventas por internet.

5.1.5. Factores Ecológicos

▪ Política Medio Ambiental

La nueva Constitución de la República del Ecuador en el Art. 395, del CAPÍTULO SEGUNDO (Biodiversidad y Recursos Naturales), TÍTULO VII (Régimen del Buen Vivir), reconoce entre otros los siguientes principios ambientales:

1. “El Estado garantizará un modelo sustentable de desarrollo, ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.
2. Las políticas de gestión ambiental se aplicarán de manera transversal y serán de obligatorio cumplimiento por parte del Estado en todos sus niveles y por todas las personas naturales o jurídicas en el territorio nacional.”

Esto conjuntamente con iniciativas como impuestos verdes, el ofrecimiento de realizar una explotación con el 0,1% de afectación en el Yasuní-ITT, demuestran el interés del gobierno por preservar el medio ambiente, y si bien queda mucho por hacer, esta política puede ser tomada como una oportunidad para un negocio tiendas virtuales que ofrece optimizar recursos energéticos, eliminación de papeles y aprovechar tecnologías como la factura electrónica, frente a tiendas físicas, por lo tanto la calificación para este factor es de 4 equivalente a positivo.

5.1.6. Factores Legales

▪ Ley de Comercio Electrónico

La ley de comercio electrónico en el Ecuador estable como objeto de la misma regular los mensajes de datos, firma electrónica, los servicios de contratación, la contratación electrónica y telemática, la prestación de servicios electrónicos incluyendo el comercio electrónico y la protección de los usuarios de estos sistemas.

Pese al alcance general de la ley, en un gran porcentaje sus definiciones se orientan principalmente a regular el uso de firma electrónica, dar validez a las

transacciones electrónicas y mencionar que se rigen de acuerdo a las leyes correspondientes para cada tipo de transacción.

En cuanto a los delitos informáticos se definen de manera general, sin embargo las penas son leves en muchos de los casos, y uno de los principales problemas en este tipo de delitos es poder establecer una prueba válida en un proceso. Temas como el de la informática forense están recién tomando presencia en los últimos años en el Ecuador. Por lo expuesto la calificación para este factor es de 2 equivalente a negativa.

▪ **Ley de Defensa del Consumidor**

La ley de Defensa del Consumidor en el Ecuador no tienen ningún capítulo específico sobre los servicios en línea o la venta de productos en internet, sin embargo de manera general, garantiza los derechos de los consumidores incluyendo factores como: servicios públicos, protección contractual, control de la especulación, protección a la salud y seguridad, control de calidad; entre otras. Se incluyen también las infracciones, sanciones y los respectivos procedimientos.

Siendo el servicio al cliente una de los principales diferenciadores planteados para la empresa, cumplir con los requerimientos de la ley de defensa al consumidor dejan de ser una obligación para convertirse en una estrategia, por lo tanto no solamente se espera garantizar los derechos establecidos para los clientes sino superar las expectativas con servicios innovadores y de calidad.

La calificación de este factor es de 3 equivalente a equilibrado, ya que la protección de los derechos de los consumidores más que una amenaza se lo esta considerando como una oportunidad y un diferenciador del negocio.

5.2. ANÁLISIS DE ENTORNO ESPECÍFICO.

A fin de determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno específico a la empresa de ventas por internet, y de esta manera determina la capacidad que la empresa tendría para obtener beneficios, a continuación se analizan los factores incluidos dentro del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Para esto se calificarán los factores mas importantes en cada una de las fuerzas en una escala de 1 a 5 a fin de obtener el nivel de poder y amenaza de cada una.

Figura 5.7 Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente: Elaboración propia

5.2.1. Rivalidad Entre Competidores

Con el objetivo de analizar la competencia actual en el mercado de portales de compras por internet se han analizado un conjunto de empresas que se han identificado en la red como prestadoras de este servicio en el Ecuador.

- **Compra Segura**(22. www.comprasegura.com.ec, 2012)

Este portal opera como un “marketplace” ofreciendo en un solo lugar los servicios que de aproximadamente 450 empresas afiliadas, presentando sus productos organizados en mas de 30 categorías. Su producto denominado Tienda Virtual

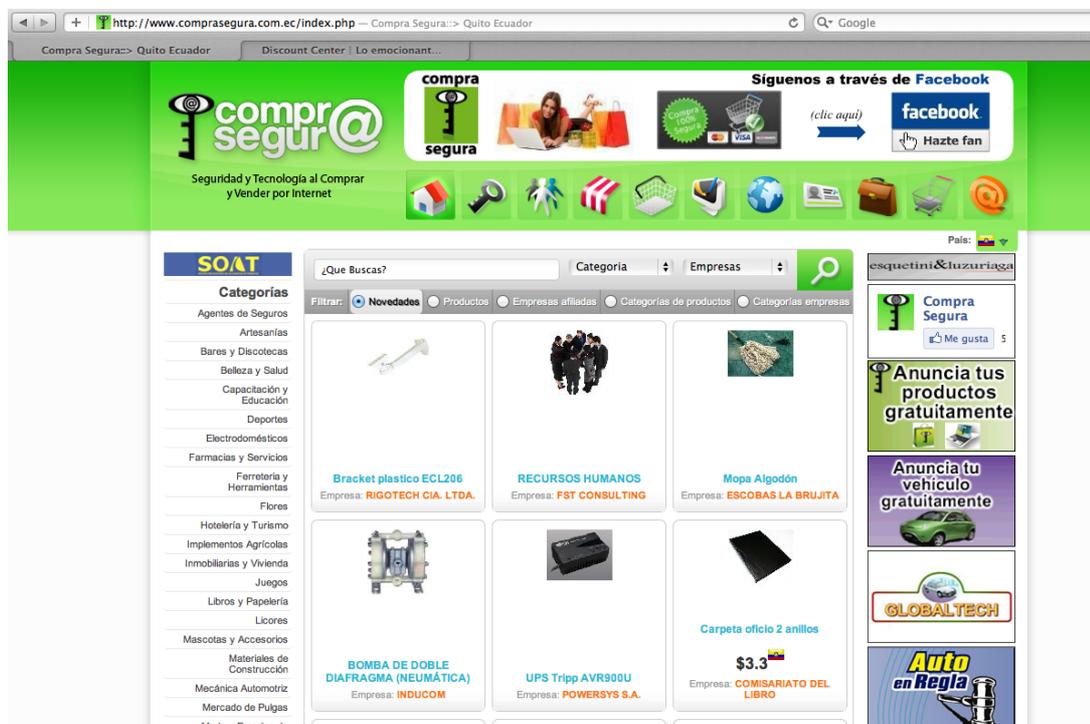
ofrece a las empresas la comercialización de sus productos a través de su portal, la siguiente tabla muestra los planes disponibles para empresas.

Tabla 5.4 Planes Compra Segura

	BASICO	STANDAR	PREMIUM	GOLD
Número de publicaciones	10	20	50	Ilimitadas
Administrador de contactos	✓	✓	✓	✓
Módulo de estadísticas	✓	✓	✓	✓
Botón de pagos para ventas por internet	✗	✓	✓	✓
Administrador de ventas	✗	✓	✓	✓
Cotizador Online	✗	✓	✓	✓
Administrador de inventarios	✗	✓	✓	✓
Pago Local Físico tarjetas de crédito	✗	✗	✓	✓
Mail y Link de Pago	✗	✗	✓	✓
Personalización tienda virtual	✗	✗	✗	✓
Banner Página principal	✗	✗	✗	✓
Posicionamiento web y buscadores	✗	✗	✗	✓
Envíos Anuales (Mailing)	1	2	3	4
Precio anual incluido IVA	\$175.84	\$316.96	\$427.84	\$1758.4

Fuente: (22. www.comprasegura.com.ec, 2012)

Figura 5.8 Página de Compra Segura



Fuente: (22. www.comprasegura.com.ec, 2012)

El sitio cuenta con un servicio denominado “Mercado de pulgas” en el cual cualquier usuario puede registrarse para publica sus productos nuevos o usados para ofertarlos en internet a través de este portal, entre las opciones disponibles están un carro de compras, información de contacto, zona de empresas, creación de cuenta, servicio de Diseño de páginas web, e información general y publicidad, entre los métodos de pago se mencionan transferencia bancaria y tarjeta de crédito.

- **EcuaExporta** (28. www.ecuaexporta.com, 2012)

EcuaExporta más que como un portal de compras en línea se identifica como una tienda de pedidos para productos 100% nacionales, ofreciendo únicamente prendas de vestir exclusivamente en dos líneas esto es: artículos de cuero y ropa deportiva, con una limitada variedad de productos, una página atractiva visualmente pero con pocas opciones, no se pudieron identificar las opciones de pago, y pese a que se creo una cuenta en el sitio, esta presenta problemas y no fue posible realizar ningún pedido, quedando únicamente la opción de realizar pedidos vía telefónica.

Figura 5.9 Página de Ecuaexporta

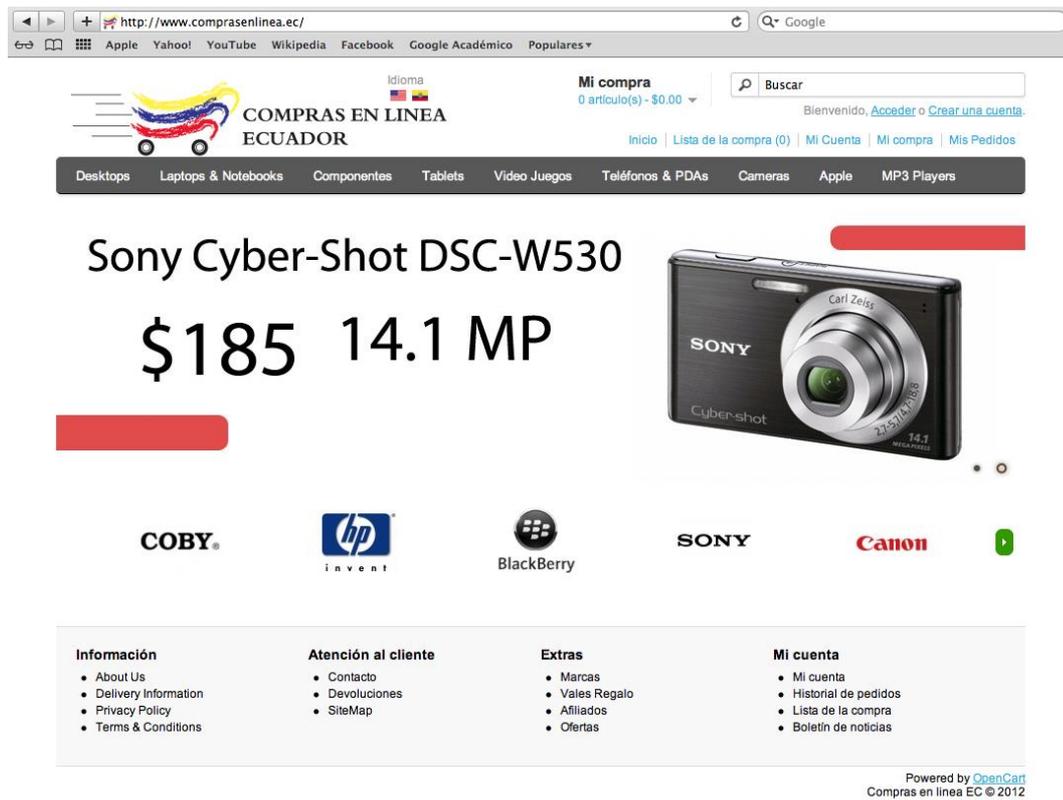


Fuente: (28. www.ecuaexporta.com, 2012)

- **Compras en línea ecuador** (23. www.comprasenlinea.ec, 2012)

El sitio ofrece los servicios de compras en línea de productos electrónicos, sin embargo se puede deducir que este es un sitio nuevo ya que el número de productos es muy limitado y a la fecha de esta investigación tiene menos de 10 productos disponibles, además no se pudo identificar un método de pago y el proceso de creación de cuenta se lo realiza en una página que no cuenta con los mecanismos de seguridad adecuados para proteger la información del cliente. A pesar de que muestra todas las opciones necesarias para realizar la compra, la mayoría aún no cuentan con información y el proceso de pago no puede ser completado.

Figura 5.10 Página de Compras en línea ecuador



Fuente: (23. www.comprasenlinea.ec, 2012)

A continuación se presentan los aspectos más influyentes de esta fuerza:

Tabla 5.5 Aspectos analizados de los competidores actuales

ASPECTOS	Calificación
Existe una alta concentración de sitios de compras en línea ecuatorianos	1
Los sitios cuentan con una amplia variedad de productos	2
Brindan facilidades de pago en línea a través de tarjetas de crédito	2
Ofrecen información sobre el tiempo de entrega	1
Ofrecen herramientas de búsqueda y comparación de productos	2
Cuentan con soporte al cliente en línea, telefónica correo u otros medios	1
Promedio	1,5

5.2.2. Amenaza de Nuevos Competidores.

Análisis de las barreras de entrada

El análisis de las barreras de entrada se ha realizado considerando los factores de Porter:

Figura 5.11 Análisis de las Barreras de Entrada



Fuente: Elaboración Propia

Las barreras de entrada en este sector son altas considerando el grado de especialización de las operaciones logísticas y aduaneras ecuatorianas, se describe algunos aspectos importantes al respecto:

Economías de Escala: ALTA

Se considera a las Economías de Escala una barrera de entrada alta ya que en la venta de productos de consumo, mientras más unidades se comercialice menor será el precio de venta, lo que dificultará a un nuevo competidor entrar con precios bajos.

Diferenciación: BAJA

En el Ecuador no existen portales de compra fuertes que brinden un servicio completo de ventas por internet por lo que existe una gran oportunidad de ingresar con productos diferenciados que tomen en cuenta el Servicio y Atención al Cliente, en cuanto a la asesoría, seguridad, variedad de productos, métodos de pago en línea, entrega a domicilio, etc.

Inversiones en Capital: MEDIA

Las inversiones de capital están dadas en dos sentidos, las legales y las operativas o propias de la actividad del negocio. Las legales son todas las que tienen que ver con la constitución de la empresa, obtención patente municipal y RUC.

En la parte operativa la inversión en infraestructura y operatividad son principalmente el arrendamiento del dominio, diseño y mantenimiento de la página, licenciamiento de software, personal técnico y administrativo, infraestructura o arrendamiento del sitio, sobre este último punto las tecnologías de nube han permitido abaratar y simplificar la inversión.

Promediando ambos factores, tenemos que la inversión en capital es una barrera de entrada media para los nuevos competidores que quieran ingresar al mercado.

Curva de Aprendizaje: MEDIA

Se requiere un cierto grado de conocimiento y experiencia para poder brindar el servicio, principalmente en el manejo de proveedores, canales de distribución,

convenios de pago y con menor grado en el manejo del portal, ya que hoy en día se puede contratar la parte operativa del sitio web como un servicio.

Si bien esto dificulta el ingreso de nuevos competidores también existen muchas herramientas hoy en día que pueden simplificar la operación por lo tanto esta barrea se la considera como media.

Acceso a los Canales de Distribución: MEDIA

La cadena de distribuidores nacionales (empresas de transporte nacional, Courier nacional o de entrega o distribución), tienen un cierto control sobre los costos del servicio principalmente debido a su posición en el mercado (existen pocos proveedores) estos manejan políticas estrictas y por volumen que dificulta negociar costos con ellos, sin embargo no existe un monopolio y cada vez el nivel de competencia va creciendo principalmente con el crecimiento del servicio de correos público (Correos del Ecuador).

Normativas, Regulaciones y Leyes: BAJA

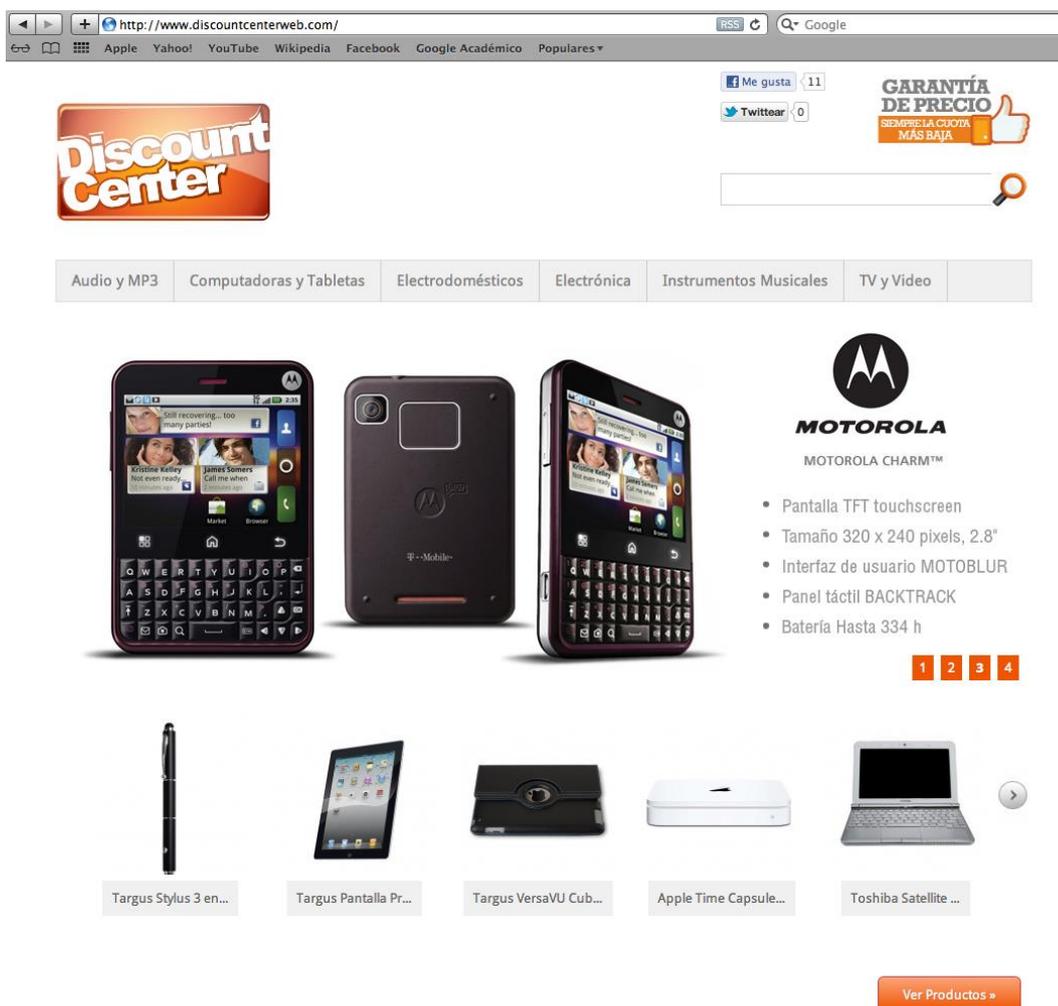
Las normativas, regulaciones y leyes constituyen una barrera de entrada baja, ya que al ser el comercio electrónico un modelo en nacimiento en el Ecuador no existen por el momento regulaciones adicionales a los de cualquier negocio tradicional.

A continuación se analizan las páginas de dos posibles competidores que podrían entrar en el mercado de ventas en línea ecuatoriano.

- **Discount Center**(25. www.discountcenterweb.com, 2012)

Este portal a diferencia de los anteriores no posee las facilidades para realizar una compra en línea, mas bien presenta un catálogo de productos tecnológicos con sus respectivas características, así como los datos de contacto telefónico y locales físicos para poder acercarse a realizar la compra de una manera tradicional. Se identifica este portal como competencia potencial ya podría en el futuro implementar el mecanismo de compras en línea.

Figura 5.12 Página de Discount Center



Fuente: (25. www.discountcenterweb.com, 2012)

- **Ecuatienda** (29. www.ecuatienda.com, 2012)

El portal aún no está disponible para el público y simplemente muestra un anuncio de una tienda de productos electrónicos que ofrecería sus productos en el futuro incluyendo mas de un método de pago y asociación con una de las empresas de logística y entrega que opera en el Ecuador.

Un caso similar al de Ecuatienda es el del sitio Ecuadormall (27. www.ecuadormall.com, 2012)

Figura 5.13 Página de Ecuatienda



Fuente: (29. www.ecuatienda.com, 2012)

Tabla 5.6 Aspectos analizados de Nuevos Competidores

ASPECTOS	Calificación
Economías de escala	4
Productos diferenciados	2
Requerimientos de capital	3
Curva de aprendizaje	3
Acceso a proveedores y canales de distribución	3
Normativas, regulaciones y leyes	2
Promedio	2,8

5.2.3. Amenaza de Productos sustitutivos.

De entre los principales productos sustitutos identificados en el Ecuador para el mercado de compras en línea por internet se ha decidido analizar los siguientes:

- **Mercado libre**(31. www.mercadolibre.com.ec, 2012)

El portal de mercado libre funciona como un mercado en línea en el cual cualquier usuario al crear una cuenta puede comprar o vender productos nuevos o usados, mercado libre con mas de 10 años en el mercado ecuatoriano ha logrado implantar con éxito en la mayoría de los países de América latina el modelo de negocio que

utiliza Ebay.

Como un punto en contra de este producto se puede mencionar que el éxito de su funcionamiento se basa en la confianza, seriedad y ética de sus clientes así como en la facilidad que tenga para interactuar con servicios en línea. Si bien en nuestro país en los últimos años la penetración los servicios en línea a crecido significativamente aún existe escepticismo, desconfianza y dificultad en la mayoría de ecuatorianos para el uso de servicios en línea, en especial en este modelo de negocio donde el cliente debe confiar en una persona y no tiene el respaldo directo de una marca o empresa. Existen otros portales similares en el país sin embargo se menciona solo a mercado libre ya que es la empresa con mayor posicionamiento de marca.

- **Casillas en Estados Unidos**

Debido a la falta de un portal local de compras en línea en Ecuador, que cubra las necesidades actuales del mercado, han aparecido en los últimos años con una gran aceptación el servicio de casillas postales en Estados Unidos, la siguiente tabla muestra las principales casillas disponibles con sus características principales.

Tabla 5.7 Costos de Casillas en Estados Unidos

Casilla	Costo x libra incluido seguro y servicios (USD)	Suscripción (USD)	Consolida paquetes
Club Correos	5,12 hasta 10,29	11,20 anual	NO
Pacificard Box	6,47 hasta 19,59	Sin costo	Hasta 5
Siati Box	6,77 hasta 19,89	15,00 a partir del segundo año	Hasta 5
Ultra Box	6,44 hasta 16,24	15,00 por una vez	Hasta 3
Diners Box	5,68 hasta 18,52	Sin Costo	Hasta 3

Fuente: Elaboración propia

- **Compras Tradicionales**

Las compras tradicionales visitando físicamente un local comercial para adquirir el producto requerido por el cliente, constituye el producto sustitutivo con mayor posicionamiento en la mente del consumidor ecuatoriano, ya que es el modelo de negocio que hoy por hoy se utiliza para adquirir productos de consumo, sin

embargo existen inconvenientes como el tiempo que se debe invertir para realizar la compra, la falta de variedad que puede existir en un local específico, los costos que involucran un local comercial, dificultad para encontrar el producto requerido, etc. Por otro lado la utilización de los servicios en línea se va incrementando en el Ecuador al igual que la cultura de comprar por internet, por lo tanto a pesar de ser un producto sustitutivo fuerte, cada vez se ve la posibilidad de nuevos mercados para las ventas en línea.

Tabla 5.8 Aspectos analizados de Productos Sustitutivos

ASPECTOS	Calificación
Existen varias opciones de compras por internet	3
Los servicios sustitutos están posicionados en la mente del consumidor	4
Existe confianza del consumidor en los modelos de ventas por internet existentes.	3
Existen opciones de compra inmediata	4
Promedio	3,5

5.2.4. Poder de negociación de los clientes

Al tratarse de un producto diferenciado e innovador podría pensarse que el poder de negociación de los clientes es bajo, sin embargo los productos sustitutos toman mucha importancia, en especial tomando en cuenta que las ventas por internet tienen un ámbito globalizado con lo cual el cliente tiene la elección de comprar local o internacionalmente con relativa equivalencia hoy en día, por lo tanto se deberá trabajar en fuertes planes de fidelización, en introducción de la marca.

Tabla 5.9 Aspectos analizados de los clientes

ASPECTOS	Calificación
Los consumidores finales tienen poder de negociación en las compras por internet	3
Los clientes actualmente disponen de una variedad amplia de sitios de compras en línea	2
Los clientes disponen de sistemas de compra alternativos de buena calidad	4
Los clientes tienen la posibilidad de elegir a los proveedores en función de la calidad de los productos y servicios	5
Promedio	3,5

5.2.5. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores que se pueden dividir en tres grupos: proveedores locales, empresas de logística e importación, proveedores extranjeros.

- **Poder de los proveedores locales**

Los proveedores locales podrían estar o no interesados ofrecer sus productos vía el portal de compras, e incluso muchos ya ofrecen sus productos directamente en sus páginas web locales, sin embargo más allá de ser un medio para abaratar costos se transforma en un medio de presencia, de ahí que nace la oportunidad de captar estas necesidades y ofrecerles un portal centralizado y especializado en la venta de productos por internet, que pueda analizar las tendencias de los consumidores a la vez que les permita tener presencia en el mercado digital.

- **Poder las empresas de importación y logística**

Las empresas de importación y logística pueden convertirse en un aliado clave para el éxito del portal de compras, a la vez que pueden sentirse amenazadas con la idea de que las compras en el portal locales disminuyan las importaciones por medio de casillas en Estados Unidos, de ahí la importancia de establecer alianzas que permitan integrar el proceso de importación con el de la compra en línea local y de esta manera darle mayor facilidad al consumidor ecuatoriano, expandiendo el mercado actual de compras por internet.

- **Poder de los proveedores extranjeros**

Al ser un negocio que empieza sus operaciones en el Ecuador, el poder de negociación de los proveedores extranjeros es alto, ya que el volumen de compras será muy bajo comparado con los mercados internacionales, y más aún cuando existe una opción de compra directa vía las casillas y la opción de utilizar el servicio del 4x4 con el cuál se pueden adquirir productos libres de impuestos de importación. Es por lo tanto esta una amenaza a tomar en cuenta en la planificación estratégica que deberá ser atacada brindándoles a los usuarios facilidades que eliminen los trámites y problemas que puede presentar usar el sistema de casillas actual.

Tabla 5.10 Aspectos analizados de los proveedores

ASPECTOS	Calificación
Los proveedores forman una parte integral dentro del modelo de negocio propuesto	5
Existen proveedores únicos o pocos que puedan monopolizar los servicios	3
La integración hacia atrás o hacia delante en la cadena productiva es compleja y costosa	4
Promedio	4

Como conclusión del análisis del entorno específico se tiene que la industria del comercio electrónico y específicamente de los portales de compra por internet es atractivo en base a los siguientes factores:

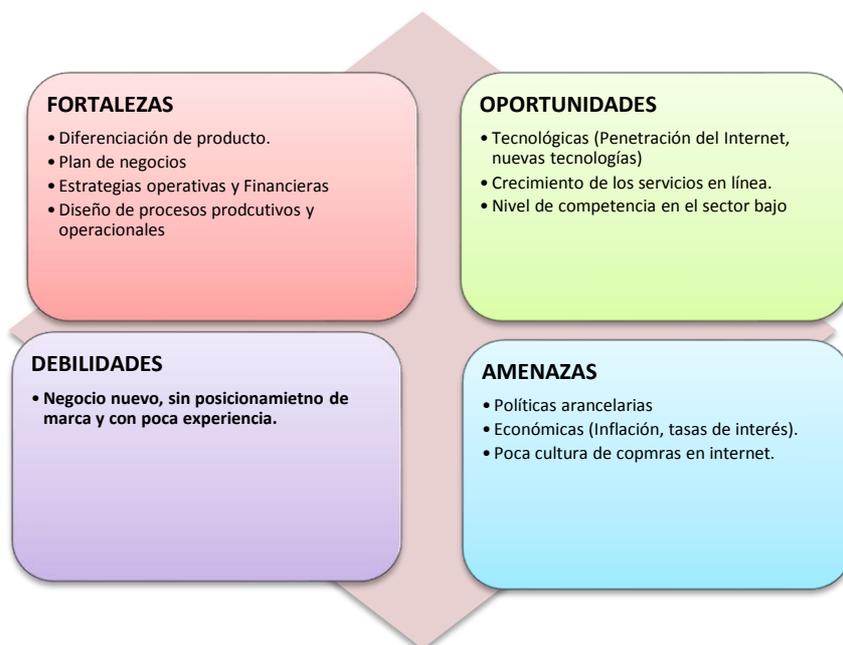
- Los competidores actuales si bien existen son portales muy limitados con una baja penetración en el mercado, y la mayoría no cuentan con un mecanismos de pago y de entrega personalizados, tampoco cuentan un adecuado soporte y atención al cliente.
- En cuanto a las barreras de entrada la única que se considera alta es el manejo de las economías de escala, ya que al tratarse de productos de consumo se dificulta entrar en el mercado con precios competitivos frente a otras opciones de compra.
- Los productos sustitutivos por otro lado se encuentra posicionados en el mercado como es el caso de los mercados de compra y venta informales así como las casillas en estados unidos, sin embargo existe un segmento de mercado desatendido que busca adquirir productos nuevos desde la comodidad de su casa o trabajo con entrega directa, en un tiempo corto y con un proceso de compra simplificado.
- El poder de negociación de los clientes tiene una valoración baja, ya que al momento no existe un negocio como el planteado en el plan de negocios, siendo la calidad del servicio una de los principales diferenciadores que debe ser tomado como factor de éxito.
- Los proveedores por otro lado tienen un poder alto ya que cuentan con canales de distribución alternativos para sus productos, por lo que se será de vital importancia realizar alianzas estratégicas que les permitan aprovechar

las ventajas de este nuevo canal de distribución en línea. Las empresas de logística por otro lado jugaran un papel vital en la calidad del servicio y el tiempo de entrega.

5.1. ANÁLISIS FODA.

Como paso final del análisis interno y externo se presenta a continuación la matriz de fortalezas, oportunidades y amenazas FODA:

Figura 5.14 Matriz FODA



Fuente: Elaboración Propia

5.1.1. Fortalezas

En base al análisis de entorno específico se identifican las siguientes fortalezas que deberán ser explotadas por portal de compras:

- Diferenciación del producto: se propone un nuevo servicio de compras en línea, por lo tanto será un factor diferenciador la calidad en el servicio, con un adecuado tiempo de entrega, un proceso de compra y pago sencillo, un seguimiento y atención al cliente adecuados, y una variedad de productos diseñada en función de las preferencias de compra de los clientes.

- El contar con un plan de negocios permite proyectar de manera adecuada las estrategias de la empresa así como sus objetivos estratégicos.
- Contar con estrategias operativas y financieras definidas permite construir una empresa sobre bases sólidas con una proyección de las utilidades y recuperación de la inversión.
- Diseñar la empresa en base a procesos permite contar un sistema integral, que puede ser medido y mejorado de manera continua, tomando decisiones que permitan alcanzar los objetivos paleteados.

5.1.2. Oportunidades

- Definitivamente el avance tecnológico, la penetración del internet con mas de 10 millones de usuarios estimados de Internet a junio del 2013, el fenómeno de los teléfonos inteligentes con cerca de 4 millones de usuarios (16. Superintendencia de Telecomunicaciones, 2013), y la evolución de las redes sociales es una gran oportunidad para un negocio que pretende basar su operación en el Internet.
- El crecimiento de los servicios en línea en el Ecuador representa otra gran oportunidad para un negocio en internet ya que fomenta el uso del internet como una herramienta en la población, por ejemplo el Servicio de Rentas Internas desde el año 2013 ha eliminado las declaraciones de impuestos en físico, con lo cual el 100% de las declaraciones se reciben por internet.
- Frente a este crecimiento del internet y los servicios en línea, no existe aún en el mercado ecuatoriano portales de compra especializados como el propuesto, por lo tanto este bajo nivel de competencia se visualiza como una oportunidad potencial para el negocio.

5.1.3. Debilidades

- Se identifica como debilidad el hecho de tratarse de un negocio en emprendimiento, sin un posicionamiento de marca y con poca experiencia, lo cual deberá ser tomado en cuenta en especial para los primeros años de operación donde el plan de marketing jugará un papel fundamental para vencer estas barreras.

5.1.4. Amenazas

- Se visualizan como amenazas las Políticas de gobierno, que en cualquier momento podrían cambiar las reglas del juego en especial en los temas arancelarios como ya ha sucedido con la importación de vehículos, licores y perfumes en años anteriores.
- Por otro lado la resistencia de los usuarios al uso de un nuevo mecanismo de compra por internet podría convertirse en una amenaza, en especial respecto a la inseguridad que podría generar en los clientes realizar las compras por internet.

5.2. ANÁLISIS DE LOS CONSUMIDORES O CLIENTES (SEGMENTACIÓN DEL MERCADO).

Como paso previo a la investigación de mercado se debe realizar la segmentación del mismo a fin de definir el perfil de los clientes del portal de compras por internet, para esto se analizarán los potenciales clientes aspectos como: edad, género, capacidad adquisitiva, sector, nivel educacional, estilo de vida, etc.

Los productos ofertados por el portal de compras en línea están orientados a un segmento de personas que cuentan con acceso al servicio de internet, que están familiarizadas con el consumo de servicios por este medio, y que están interesados en realizar transacciones de compra de productos de consumo por este medio.

Se espera que los servicios del portal de compras sean consumidos por usuarios comprendidos entre 20 y 44 años, con un nivel socioeconómico medio y medio alto, independientemente de su género. Los esfuerzos y promociones inicialmente se enfocarán principalmente en las zonas urbanas con mayor penetración del servicio de internet, esto incluye a las ciudades de Quito y Guayaquil como se puede apreciar en la tabla 5.12.

Es importante mencionar que existe un muy alto grado de concentración de usuarios de internet en operadores móviles, por lo cual dentro de las estrategias operativas del sitio se deberá incluir la generación de un aplicativo para este tipo de dispositivos.

Tabla 5.11 Concentración Usuarios de Internet por Provincia a Diciembre 2012

PROVINCIA	ESTIMADO DE USUARIOS TOTALES
Pichincha	1.953.899
Guayas	1.302.404
Manabí	182.621
Azuay	175.874
Operadores Móviles	2.364.105

La siguiente tabla muestra la segmentación del mercado objetivo tomando como criterios la población económicamente activa de las ciudades de Quito y Guayaquil, con un nivel socio económico medio y alto, que cuentan con acceso a internet y cuyo rango de edades oscila entre los 20 y 44 años.

Tabla 5.12 Factores de Segmentación de Mercado

SEGMENTACIÓN	CRITERIO	PORCENTAJE	No HABITANTES
Ciudad	Quito y Guayaquil	100,0%	4.590.106
Población	Económicamente Activa	46,0%	2.112.662
Nivel Socio Económico	Medio y Medio Alto	34,0%	718.305
Acceso a Internet	Tienen Acceso a Internet	31,9%	229.139
Edad	Entre 20 y 44 años	39,6%	90.739

Los datos utilizados para realizar esta segmentación corresponden al censo de población y vivienda del año 2010 realizado por INEC(12. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, , 2012; 13. Red.es, 2006; 13. Red.es, 2006; 12. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, , 2012).

6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La siguiente Investigación de Mercado se realiza, con el propósito de obtener información de manera cualitativa y cuantitativa, que permita tomar decisiones acertadas con relación a la implementación de un portal de compras en línea ecuatoriano que tenga su principal operación en las ciudades de Quito y Guayaquil. Se analizarán aspectos como las preferencias de compra y formas de pago de los usuarios, localización, factores de importancia tanto al realizar compras en línea como al escoger productos.

6.1. NECESIDAD DE LA INFORMACIÓN

✓ **Clientes**

- Perfil de los potenciales clientes del portal de compras en línea.
- Importancia que le otorga al precio, calidad y marca de los productos.
- Tipos de productos que mas compra por internet.
- Intención de realizar compras en un porta de compras en línea por Internet.
- Importancia que le otorga al realizar compara por internet a factores como seguridad, comodidad, tiempo de entrega, variedad de productos
- Frecuencia de uso de servicios de compras por internet.
- Factores de motivan el comprar por internet como: comodidad y ahorro de tiempo, facilidad de búsqueda, especificaciones de los productos, entrega a domicilio, precios bajos.

✓ **Mercado**

- Consumo de productos por Internet en el Ecuador.
- Crecimiento de portales de ventas en línea.

6.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El principal objetivo de la investigación es determinar el nivel de aceptación que tendrá el nuevo portal de compras en línea en las ciudades de Quito y Guayaquil, e identificar si existe o no demanda para este nuevo servicio. Los objetivos específicos son:

- Conocer el porcentaje de personas de Quito y Guayaquil que estarían interesados en comprar productos de consumo vía internet en un portal de compras local, esto permitirá conocer el mercado objetivo y la demanda potencial que se tendrá.
- Definir las preferencias y gustos de las personas con respecto a los productos que compran por internet.
- Conocer información relevante, como ubicación de los clientes, formas de pago más usadas, factores claves al momento de comprar, etc. Esto permitirá formular estrategias acertadas en el desarrollo del presente plan de negocios.

6.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

✓ Fuentes Secundarias

Se tomará en cuenta fuentes secundarias externas, ya que la empresa planteada no se encuentra en operación por lo que no se puede obtener información a través de fuentes internas. Las fuentes secundarias externas a utilizar serán las siguientes:

- Datos de censos.
- Datos estadísticos de empresas de regulación y control de los servicios de telecomunicaciones en internet.
- Datos comerciales, información compilada y vendida por compañías especializadas en investigación de mercados.

Las instituciones que facilitarán la información antes mencionada serán:

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC.
- Superintendencia de Telecomunicaciones

✓ Fuentes Primarias

Las fuentes que facilitarán la obtención de información, serán las entrevistas a personas que estén directamente relacionadas con empresas de importación que brindan el servicio de casillas en Estados Unidos, administradores de portales web y encuestas dirigidas al consumidor final.

6.4. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

La investigación cualitativa se desarrollara en base a una entrevista a profundidad con personas expertas en el área de negocios relacionados con el comercio digital y las compras por internet.

Para una mejor utilización de estas herramientas de investigación cualitativa, se aplicarán metodologías específicas de recolección, tabulación y análisis de información.

6.4.1. Diseño de la investigación cualitativa

La entrevista a profundidad consiste en realizar una entrevista personal no estructurada, abierta y duradera, que trata de dar el máximo grado de libertad al entrevistado.

Las entrevistas se realizaron a las siguientes personas expertas:

- Gerente de Marketing y ventas de Sitatigroup, empresa de logística y operadora de casillas para compras en Estados Unidos
- Administrador del portal de Patio de Autos, sitio de compra y venta de autos ecuatoriano.

Para evitar el desinterés y la fatiga en las entrevistas, éstas tendrán una duración aproximada de 30 a 45 minutos. Las entrevistas serán grabadas en audio previo consentimiento de los entrevistados para su posterior transcripción.

En el Anexo 1 se presenta los modelos de entrevista que se aplicarán para cada uno de los casos:

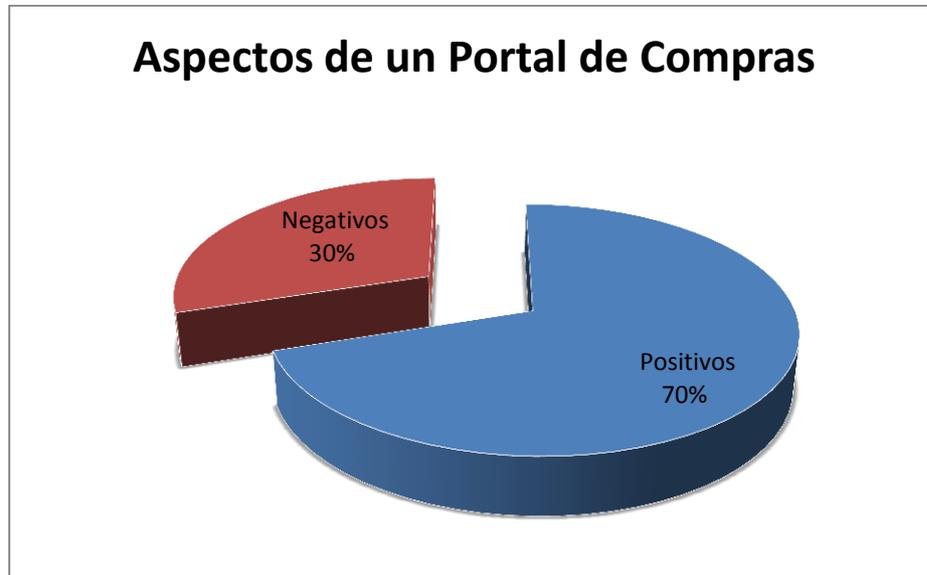
6.4.2. Interpretación de los resultados de las entrevistas a profundidad

✓ Percepción hacia un portal de compras en línea ecuatoriano.

La percepción de los expertos entrevistados respecto a un portal de compras es totalmente positiva resaltando principalmente los beneficios en cuanto al ahorro de tiempo, facilidad actual de acceso a internet y reducción de costos, la siguiente

figura muestra el porcentaje de aspectos positivos mencionados frente a los negativos

Figura 6.1 Percepción de un porta de compras en línea



Entre los factores positivos se mencionan:

- Optimización de tiempo, el cliente ya no tiene que trasladarse de un lugar a otro, puede comprar desde el hogar, oficina o incluso ahora desde sus equipos móviles, en cualquier hora del día sin estar ajustado a un horario.
- Reducción de los costos relacionados con una tienda física, facilitando el enfoque o direccionamiento de los recursos.
- Efectividad en la cobranza a través de un medio en línea que asegura una recuperación de cartera prácticamente en su totalidad.
- La versatilidad y adaptación al cambio que puede tener el negocio en línea en una época o momento determinado.

Entre los factores negativos se mencionan:

- En el Ecuador recientemente se está adoptando una cultura de utilizar servicios en línea, lo que ocasiona que los consumidores tengan aún mucha desconfianza en los sitios de ventas por internet.

- Existe la duda y la desconfianza al realizar un pago a través del internet, aun a los ecuatorianos les gusta la constancia física de las transacciones financieras.
- Una debilidad importante de este tipo de negocios es la accesibilidad en el tema logístico y el ancho de banda que debe tener la empresa para tener una cobertura a nivel nacional.

✓ **Crecimiento y concentración de las compras por internet**

De acuerdo al criterio de los expertos entrevistados los portales de compra en línea existentes en el Ecuador es un primer paso para el comercio electrónico a nivel nacional, hoy en día los ecuatorianos están empezando a realizar transacciones en línea, y se están adaptando a una cultura y oportunidades de compra por internet.

El crecimiento estimado es de un 15 % con una adecuada gestión del mercado, y se debe tomar en cuenta factores que aumentan la demanda como son los cambios de estaciones, fechas de consumo como día de la madre, navidad, etc.

Los meses de mayor movimiento son de noviembre a enero, antes y después de las fechas navideñas.

Las ciudades que más registran compras por internet son Quito y Guayaquil con un 80 % de las transacciones.

✓ **Comportamiento y preferencias de los compradores en línea**

De acuerdo al criterio de los expertos consultados los productos que los ecuatorianos más compran por internet son prendas de vestir, artículos electrónicos y accesorios para celulares, por lo tanto la categorización de productos deberá ser considerada en las estrategias de mercado.

Las compras y pagos por lo general se realizan en la noche, es decir en el tiempo libre de las personas una vez que salen en su gran mayoría del trabajo. La mayor cantidad de transacciones se registran entre las 22h00- 01h00

Lo que principalmente valoran los clientes es la seguridad del sitio, la facilidad en la manera como se presenta la información, una navegación muy intuitiva y fácil

de comprender. El cliente aprecia mucho que se le brinde el proceso de compra en varios pasos o se le guíe a lo largo del mismo.

Para incentivar las compras por internet se publican los enlaces hacia las páginas de compras más conocidas, sin embargo es importante considerar acuerdo al comportamiento de compra promedio se estima que a apenas un 4 % de las visitas en estos portales concluyen en transacciones.

✓ **Factores a tomar en cuenta en la puesta en marcha de un portal en línea**

Uno de los factores importantes según los expertos son las alianzas estratégicas que se puedan establecer para la gestión de pago en línea y aquellas que garanticen la entrega y distribución logística en tiempos y condiciones que los clientes demandan.

De acuerdo al criterio de la gerente de marketing de la empresa de logística, en una línea de casillas que tiene aproximadamente 60.000 usuarios registrados se mueven alrededor de 3000 envíos con un promedio de 4 paquetes por envío, es decir un mínimo de 12000 productos, lo cual es un dato importante para estimar el esfuerzo operativo ya que dicha empresa gestiona este volumen con 50 personas divididas en la parte operativa, aduanas, servicio al cliente y distribución. Además se estima un promedio de gasto de 200 USD en cada envío.

En cuanto a factores operativos de éxito están los siguientes:

- Oferta de varios tipos de publicación de acuerdo al tipo de usuario.
- Variedad en precios.
- Pago en línea con tarjetas de crédito y paypal.
- Soporte al usuario en línea y un adecuado servicio al cliente.
- Un control minucioso del inventario
- Contar con una aplicación para dispositivos móviles.
- Estar presente en las redes sociales.

Hoy en día se le da mucho impulso a las tecnologías de nube y de alojamiento de sitios principalmente por los siguientes beneficios:

- Se aumenta la disponibilidad del servicio a un costo más bajo

- Se optimiza la carga operativa de trabajo en cuanto a administración y mantenimiento, actualización de software y seguridad informática.
- Sub contratar muchos de estos servicios permite al administrador centrarse en su verdadero negocio que es el desarrollo de software para crecimiento del portal y servicio al cliente.

El tiempo aproximado que toma el desarrollo de un portal en línea es de 8 meses, con cambios periódicos los primeros meses de estabilización.

✓ **Segmento al que debería dirigirse el portal de compras en línea**

A las personas que más les gusta el concepto de compras en línea principalmente son personas que tienen un acceso permanente al internet, y que disponen de una tarjeta de crédito para poder ejecutar o realizar los consumos. Dentro de la personalidad del consumidor, sin duda alguna son personas que valoran mucho su tiempo y que prefieren no movilizarse para realizar una transacción o compra.

De la información recogida los ecuatorianos que compran por internet son en su mayoría hombres comprendidos entre 30 y 40 años principalmente de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato de un nivel socio económico medio y medio alto, estos criterios fueron los utilizados para realizar la segmentación de mercado en el presente plan.

6.5. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

El método que se utilizará en la investigación será el muestreo aleatorio estratificado compuesto directo, para lo cual se empleará como instrumento a la encuesta estructurada, ya que permite recolectar información directa de un número representativo de personas (muestra) mediante la aplicación de cuestionarios.

6.5.1. Diseño de la investigación cuantitativa.

La técnica de encuesta a utilizar es la encuesta de tipo personal, ya que es el medio más frecuente, y también el ideal, puesto que proporciona mejor comunicación con el informante. Además, posibilita el control del tiempo para la duración de la encuesta.

Las preguntas del cuestionario serán dicotómicas o cerradas, y se utilizará un servicio de encuestas en línea lo cuál facilitará llegar más efectivamente a los potenciales clientes además que simplifica la obtención y tabulación de los datos.

El diseño de la encuesta a realizada consta en el Anexo 2.

6.5.2. Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra se tomará como población al número de potenciales clientes que fue determinado en la segmentación de mercado, esto es aproximadamente 90.739 habitantes cumplen con las siguientes condiciones:

- Ubicados en la zona urbana de las ciudades de Quito y Guayaquil.
- Pertenecientes a la población económicamente activa.
- Nivel socio económico medio y medio alto.
- Cuentan con acceso a internet.
- Se encuentran entre los 20 y 44 años de edad

El nivel de confianza que se utilizará será del 95% equivalente al factor de 1.96, el margen de error que se ha establecido es del 5%, el mismo que es la dispersión asociada al valor real utilizado para este tipo de negocios, se asume ignorancia máxima o máxima varianza donde $p=50%$ y $q=50%$, ya que adopta como característica específica que es un negocio de éxito.

DATOS PARA EL TAMAÑO DE LA MUESTRA

O^2 = nivel de confianza	(95%) equivalente a (1.96)
p = probabilidad a favor	(50%)
q = probabilidad en contra	(50%)
n = número de elementos (tamaño de la muestra)	(?)
e = error de estimación (precisión en los resultados)	(5%)
N= Población Objetiva	(90.739)

Formula:

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

Sustitución:

$$n = \frac{1,96^2 * 90.739 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2(90.739 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

n= 383 (número de encuestas)

6.5.3. Análisis de los resultados de la investigación cuantitativa.

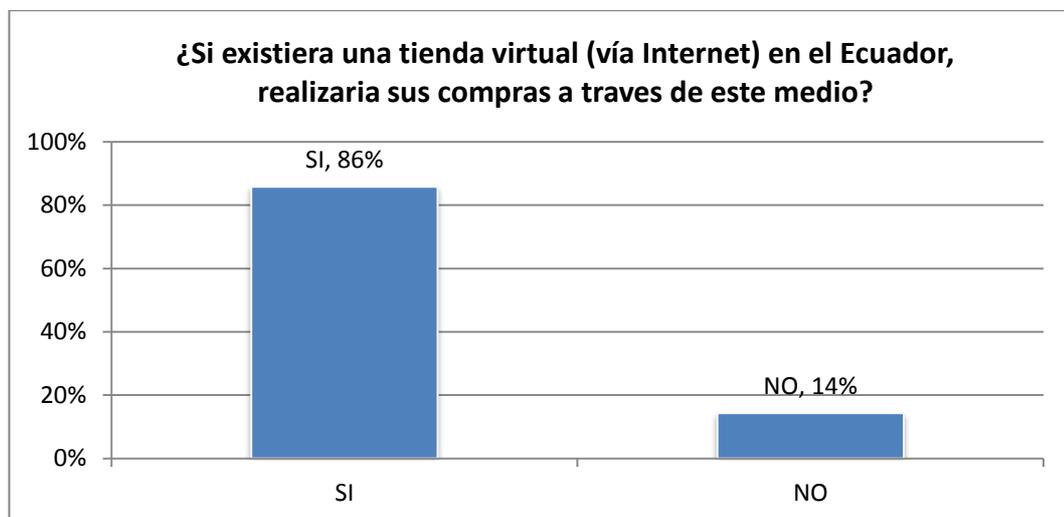
A continuación se presentan los resultados de la investigación cuantitativa con su respectivo análisis:

✓ Aceptación en el mercado y determinación de la demanda.

Para determinar el nivel de aceptación del mercado objetivo se realizó la siguiente pregunta: *¿Si existiera una tienda virtual (vía Internet) en el Ecuador con una variedad de productos; Usted realizaría sus compras a través de este medio?*

Del total de encuestados el 86 % manifiestan que sí estarían interesados en utilizar los servicios de un portal de compras en línea, lo cual demuestra que existe una demanda potencial para el proyecto.

Figura 6.2 Percepción sobre un portal de compras en línea

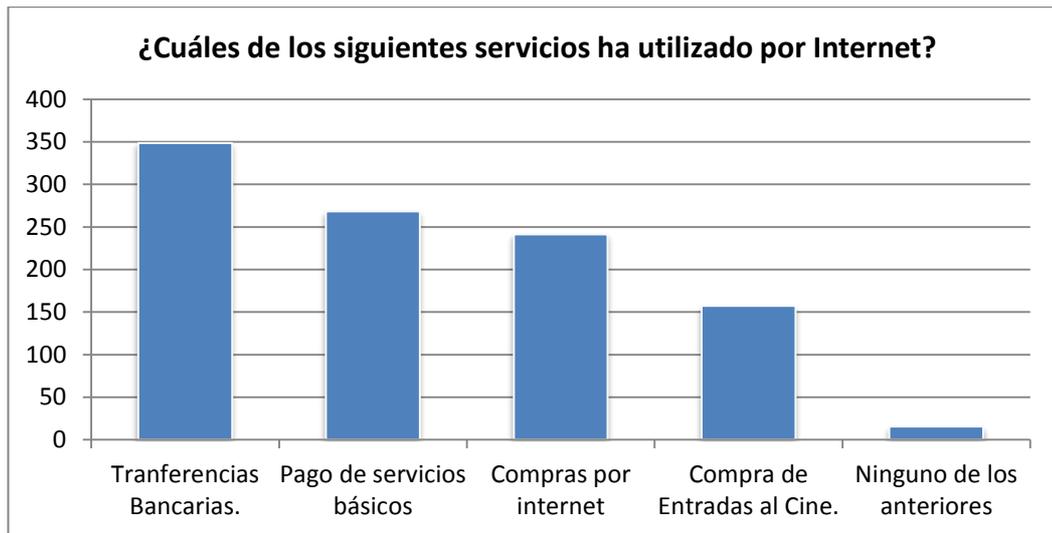


Fuente: Investigación cuantitativa (encuestas)

✓ **Servicios en línea mas utilizados.**

La pregunta que se formuló para determinar los servicios más utilizados fue: *¿Cuáles de los siguientes servicios ha utilizado por Internet?* en la cual los encuestados podían elegir más de una opción

Figura 6.3 Servicios en línea mas usados



Fuente: Investigación cuantitativa (encuestas)

Como se puede observar actualmente los servicios en línea más utilizados son las transferencias bancarias y el pago de servicios básicos, situándose las compras por internet en tercer lugar, esto quiere decir que a pesar de no ser el servicio más utilizado por los clientes las compras en línea ocupan ya un posición importante en el comercio electrónico ecuatoriano, esto sumando a que no existen al momento un portal de compras robusto, ratifica la oportunidad de negocio existente para este mercado.

✓ **Preferencias de compra.**

La pregunta que se realizó respecto a este tema permite identificar los productos que los clientes más compran por internet y que deberían ser los que principalmente ofrezca el nuevo portal de compras.

Figura 6.4 Preferencias de compra.



Fuente: Investigación cuantitativa (encuestas)

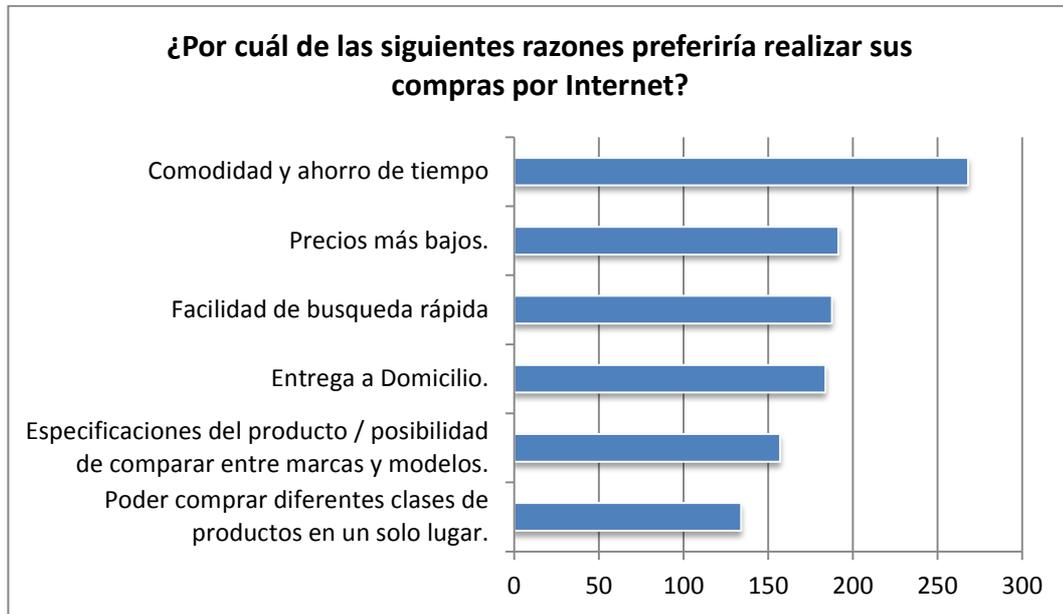
El 53 % de los encuestados indican que los productos que más compran por internet son equipos electrónicos, mientras que el 19 % prendas de vestir, esto ratifica la información obtenida en la investigación cuantitativa y determina que estas dos líneas de productos deberán ser con las que el portal podría iniciar. Por otra parte dentro del 16 % correspondiente a otros en su gran mayoría los encuestados manifestaron que adquieren por internet libros.

✓ **Razones por la que los clientes compran por internet**

La pregunta que se hizo respecto a este tema en la cual los encuestados podían elegir más de una opción, ayuda a identificar los aspectos por lo cuales los clientes se inclinan a realizar una transacción en Internet, por lo tanto deberán ser los aspectos claves a tomar en cuenta en el diseño del servicio del portal de compras.

Como se puede observar todos los factores consultados son importantes para los clientes sin embargo la comodidad, ahorro de tiempo, el precio, las facilidades del portal y la entrega a domicilio son los factores determinantes para el servicio de un portal de compras en línea.

Figura 6.5 Razones para comprar por internet



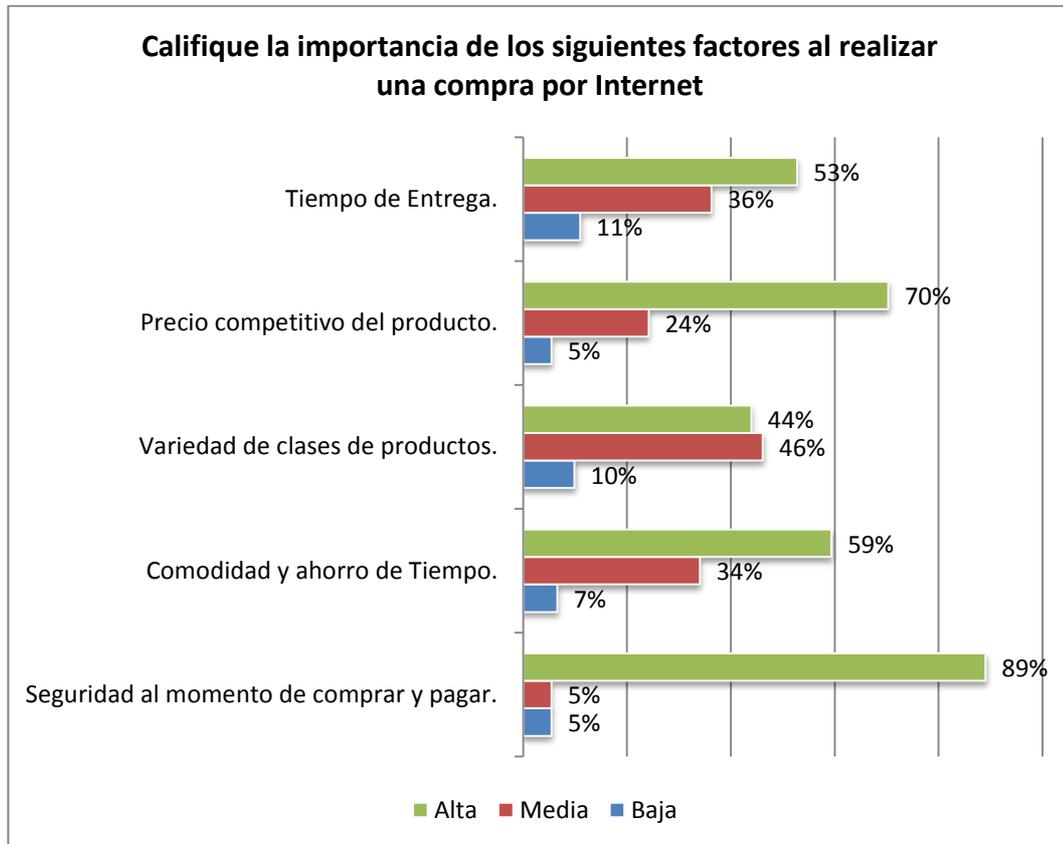
Fuente: Investigación cuantitativa (encuestas)

✓ **Factores claves del servicio**

La pregunta que se hizo respecto a los factores que los clientes valoran al momento de realizar una compra por internet permiten identificar los factores claves a tomar en cuenta para el desarrollo de las estrategias operativas y de ventas.

Como se puede observar los factores que más valoran los clientes en una transacción de compra por internet son la seguridad al momento de comprar y de pagar con un 89 % de calificaciones altas, precio competitivo del producto con un 70 % de calificaciones altas, y en tercer lugar el tiempo de entrega con un 53% de calificaciones altas.

Figura 6.6 Factores claves del servicio



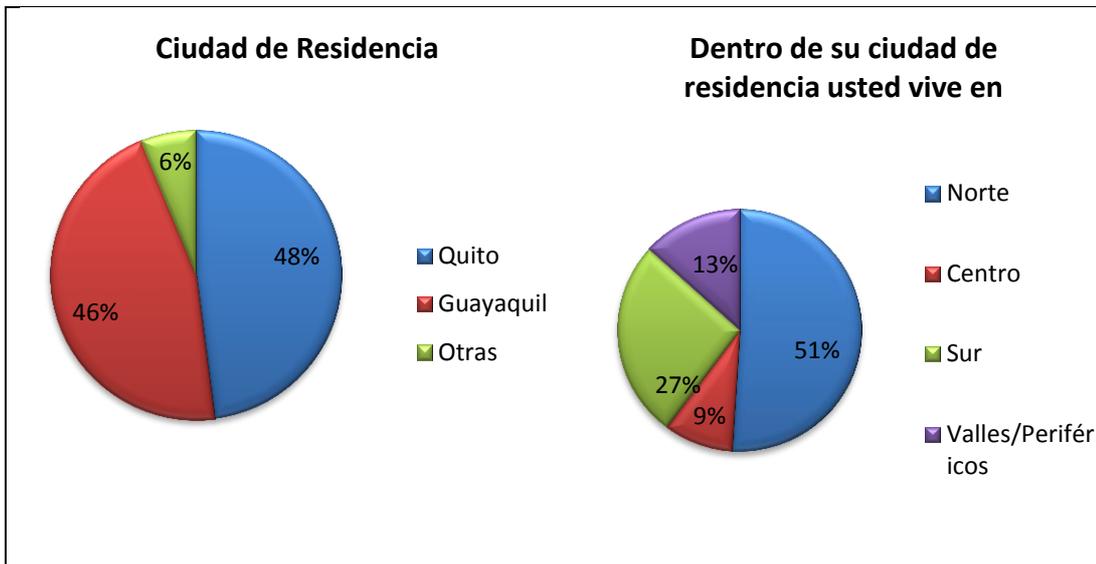
Fuente: Investigación cuantitativa (encuestas)

✓ **Distribución geográfica de los clientes**

Para determinar la distribución geográfica de los potenciales clientes se hicieron dos preguntas relacionadas con la ciudad de residencia y el sector dentro de la ciudad esto es: norte, centro, sur o valles / periféricos.

Como se puede observar mas del 90 % de los encuestados se encuentran en las ciudades de Quito y Guayaquil, con una mayor concentración en el sector norte de la ciudad de residencia, estos datos deberán ser tomados en cuenta dentro de las estrategias operativas y de publicidad.

Figura 6.7 Distribución geográfica de los clientes



Fuente: Investigación cuantitativa (encuestas)

✓ **Portales de compra en línea usados en el Ecuador**

Respecto a este tema se realizó una pregunta en la cual los encuestados podían elegir más una opción, con el fin de determinar los portales de compra más usados y que deben ser tomados en cuenta como posibles competidores y productos sustitutos.

Figura 6.8 Portales de compra en línea más usados

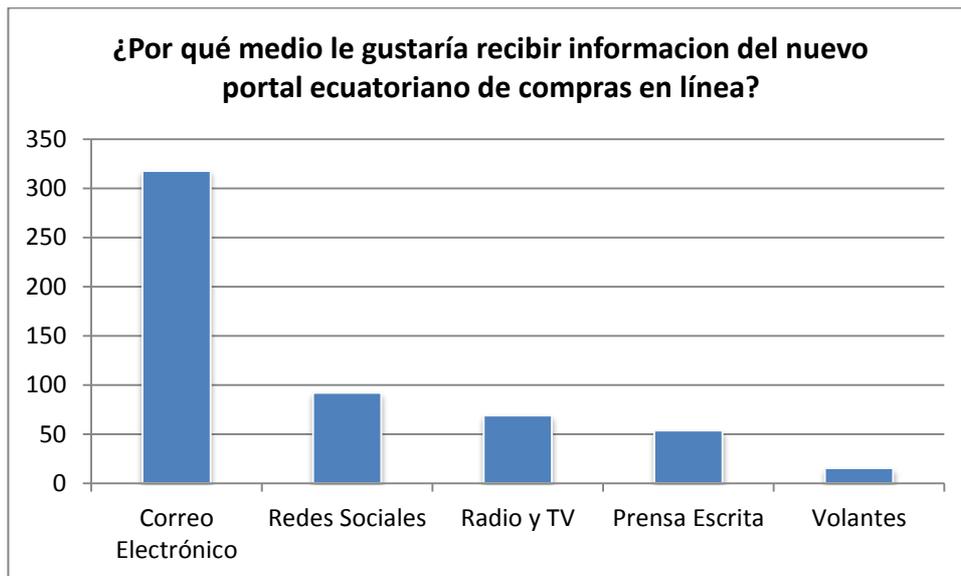


Fuente: Investigación cuantitativa (encuestas)

✓ Medios de publicidad

La pregunta relacionada con este tema en la que se le dio a los encuestados la posibilidad de escoger mas de una opción en su respuesta, permitirá conocer los mecanismos preferidos por los clientes para recibir publicidad sobre el portal en línea.

Figura 6.9 Medios de publicidad



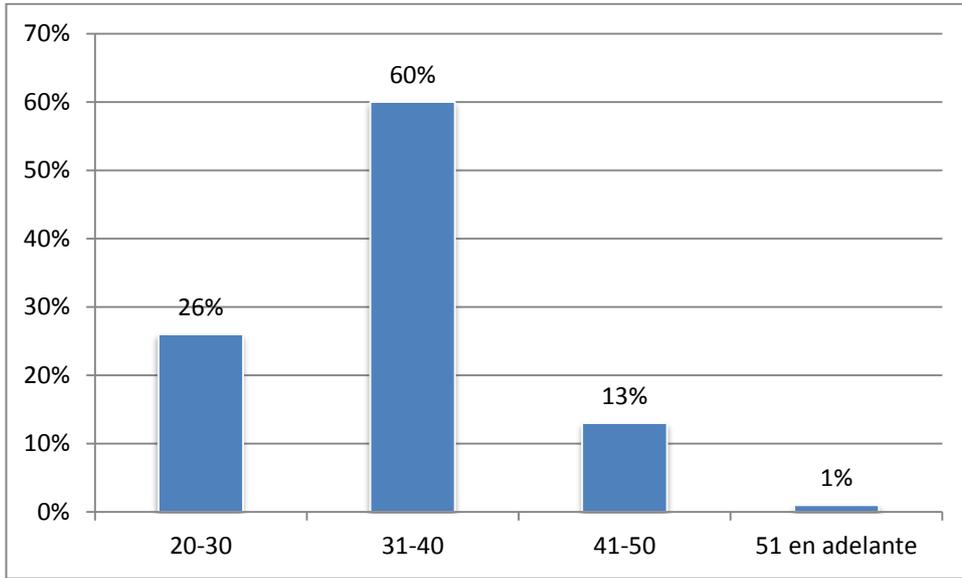
Fuente: Investigación cuantitativa (encuestas)

Como se puede observar los medios preferidos por los encuestados son el correo electrónico y las redes sociales, por lo tanto los mayores esfuerzos del plan de medios y comunicación deberán enfocarse en estos canales para llegar a los clientes.

✓ Distribución por edad de los clientes

La figura 6.10 muestra los rangos de edades de los clientes encuestados, como se puede observar el 60% se encuentran entre 31 y 40 años seguidos de un 26 % comprendidos entre 20 y 30 años, esta información servirá para realizar la segmentación del mercado.

Figura 6.10 Rango de edades de los clientes

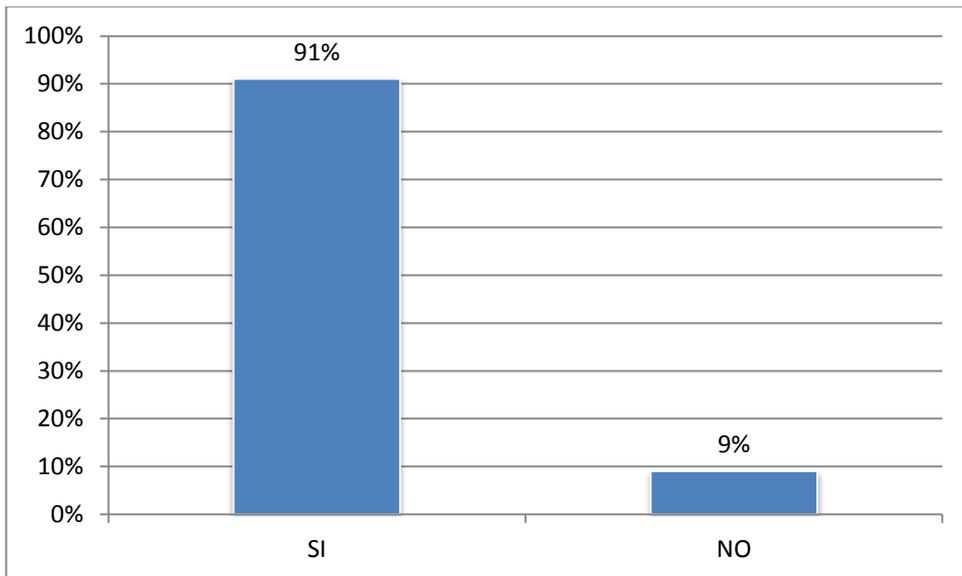


Fuente: Investigación cuantitativa (encuestas)

✓ **Usuarios con acceso a Internet en casa**

Del total de encuestados se tiene que el 91% cuenta con acceso a internet en su hogar, lo cual confirma que existe un alto nivel de penetración del servicio de internet y por lo tanto un mercado potencial para negocios en por Internet.

Figura 6.11 Usuarios con acceso a Internet en la casa

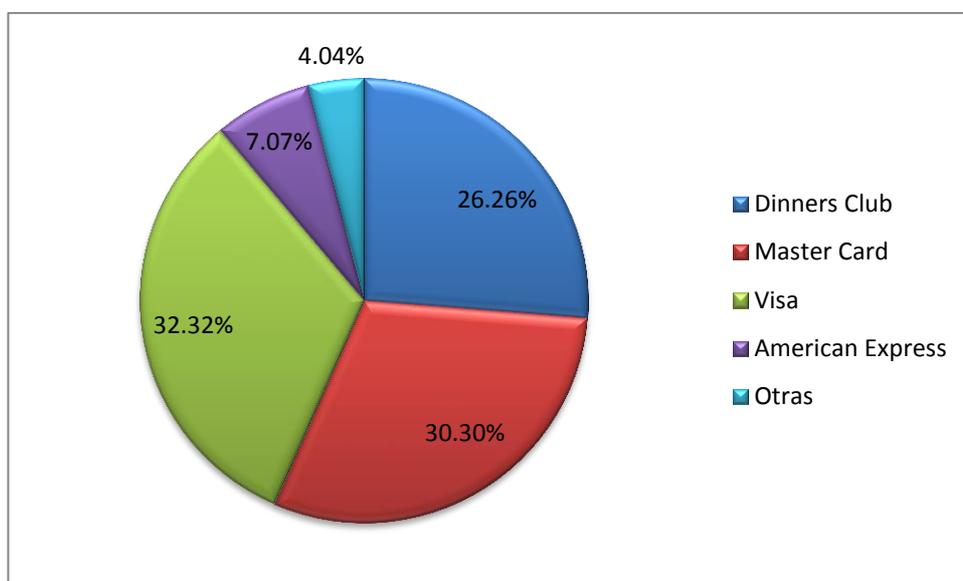


Fuente: Investigación cuantitativa (encuestas)

✓ **Tarjetas de crédito más utilizadas.**

Respecto a las tarjetas de crédito que más se utilizan, se puede observar que no existe una preferencia marcada por alguno de los emisores de tarjetas, sin embargo existe un mayor porcentaje distribuido entre las tarjetas Dinners Club, Master Card y Visa. Esta información será de utilizar para la ejecución del plan de medios y publicidad al momento de lanzar promociones en alianza con los emisores de crédito.

Figura 6.12 Tarjetas de crédito más utilizadas.



Fuente: Investigación cuantitativa (encuestas)

6.6. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados realizada permitió obtener los siguientes resultados:

- Se evidencia que existe un mercado potencial para que estaría dispuesto a comprar productos en línea a través de un portal como el que se plantea en el presente plan de negocios con un 86 % de aceptación del mercado con un crecimiento estimado del 15% de acuerdo a los expertos.
- Entre los aspectos positivos de un portal de compras en línea se evidencian el ahorro de tiempo, reducción de costos, efectividad de cobro y flexibilidad del modelo de negocio.

- El mercado objetivo se encuentra concentrado en las ciudades de Quito y Guayaquil con mas del 90% de potenciales clientes y de estos más del 50% se encuentra ubicados en el sector norte de estas ciudades.
- Los clientes ya utilizan servicios en línea principalmente transferencias bancarias y servicios básicos, sin embargo las compras en línea también forman parte de la cultura de los ecuatorianos.
- Tanto la investigación cuantitativa como la cualitativa ratifican que los productos que los clientes más compran por internet son equipos electrónicos y prendas de vestir.
- Los factores claves que mas valoran los clientes son: la seguridad al momento de comprar y pagar, un precio competitivo del producto, el tiempo de entrega, la comodidad y el ahorro de tiempo.
- El correo electrónico y las redes sociales son los medios que se evidencia como más recomendados para las campañas publicitarias y promocionales.

7. PLAN DE MARKETING Y VENTAS

El plan estratégico de Marketing y ventas debe estar alineado con los objetivos estratégicos del portal de compras en línea, que se encuentran definidos en Capítulo 4, en función de este antecedente los objetivos de marketing son:

- Terminar el primer trimestre de operación con un promedio de 330 transacciones mensuales e ir incrementando este valor hasta terminar con un promedio de 785 transacciones mensuales al finalizar el primer año.
- Obtener el 14% de participación de mercado meta, acompañados con el crecimiento en la infraestructura.
- Incrementar la participación de mercado en un 5% cada año.
- Obtener una frecuencia de compra del 6 % en el primer año e incrementarla en 1% cada año .
- Iniciar al final de los primeros 5 años con productos importados directamente para complementar líneas que no son ofrecidos por proveedores nacionales.
- Lograr reconocimiento de marca a través de la línea gráfica institucional que permita al final de 3 años ser considerada entre las primeras 10 marcas que vengan a la mente del consumidor primero.
- Posicionar la marca ECUAMALL en el mercado ecuatoriano como una marca líder en los negocios por internet en Ecuador

En función de estos objetivos se desarrollarán las estrategias de marketing y ventas que permitan lograr estos objetivos.

Para la segmentación del mercado y determinación del mercado objetivo se tomará en cuenta los resultados del estudio de mercado.

7.1. ESTRATEGIAS DE MARKETING .

7.1.1. Segmentación

Es servicio del portal de compras está orientado a un segmento de personas las cuales se encuentran conectadas a internet de manera permanente y realizan muchas transacciones por este medio. Dentro de este segmento se encuentran compradores principalmente de artículos electrónicos y prendas de vestir, que valoran la comodidad y la seguridad al momento de comprar.

En una primera etapa, el servicio abarcará las ciudades con mayor índice de penetración de internet.

En resumen como se mencionó en el capítulo 5, y se ratifica en base a los resultados del estudio de mercado el mercado objetivo al cuál están dirigidos los servicios del portal de compras son los consumidores comprendidos entre 20 y 44 años, que cuentan con acceso a Internet, con un nivel socioeconómico medio y medio alto, independientemente de su género, y residentes principalmente de las ciudades de Quito y Guayaquil.

7.1.2. Target

El portal de compras en línea brindará sus servicios a todos clientes comprendidos entre 20 y 44 años, con un nivel socio económico medio y medio alto.

Sus esfuerzos y promociones se enfocarán principalmente en las zonas urbanas de las ciudades de mayor penetración y acceso a internet y concentración de clientes como son Quito y Guayaquil, con mayor énfasis en las zona norte de estas ciudades.

7.1.3. Posicionamiento

El servicio del portal de compras es innovador ya que explota un segmento de mercado que siente la necesidad de realizar compras en línea bajo la marca de una empresa 100% ecuatoriana y con la confianza y seguridad de que sus productos serán entregados en la comodidad de su hogar en el menor tiempo posible.

Se posicionará la marca con características y lineamientos muy amigables que permitan dar flexibilidad, rapidez, confianza y seguridad; ejes fundamentales para concretar la compra.

✓ **Que se quiere decir**

Como primer punto en el desarrollo de la marca se establece el mensaje que esta quiere dar, para el portal de compras el eslogan será “La mejor manera de comprar”, el cual transmite la idea a los clientes del portal, de que Ecuamall será su primera opción al momento de buscar un medio de compra.

✓ **Como decirlo**

Al ser el segmento de mercado al cuál se enfocará el portal de compras, las personas de un nivel socio económico medio y alto, con acceso a internet y en un rango de edades entre 20 y 44 años; la manera de transmitir el mensaje se enfocarán principalmente en los siguientes aspectos:

- El uso de redes sociales que permiten llegar de una manera directa con mensajes claros y personales, los mecanismos tradicionales de comunicación han dejado de ser efectivos en los jóvenes cibernautas de hoy en día, quienes prefieren tener la información de primera mano en sus dispositivos móviles y computadores personales.
- El mensaje deberá transmitir confianza al cliente, la seguridad de que realmente Ecuamall es la mejor manera de comprar no solo por la comodidad y precio competitivo, sino por ser un sitio que le garantice al usuario que recibirá el producto con la calidad esperada y con medios de pago seguros.

✓ **Que se quiere ser**

En base a los dos puntos anteriores lo que busca la marca Ecuamall es convertirse para el cliente en una experiencia satisfactoria de compra, con un servicio de calidad que genere en el consumidor el deseo de continuar comprando con este mecanismo innovador, rápido, cómodo y seguro; listo para satisfacer las expectativas y necesidades de segmento de mercado al cuál esta dirigido el portal.

7.1.4. Marketing mix

En las estrategias de marketing se desarrollará la 4P, esto es las estrategias en:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

7.1.5. Estrategias de Producto

✓ Definición del producto

El producto principal del portal de compras en línea ECUAMALL, es brindar a sus clientes una nueva experiencia de compra con productos de marcas reconocidas en el mercado que puedan ser adquiridos desde la comodidad de su hogar o trabajo, sin una restricción de horario y con ayudas en línea que brinden una atención personalizada.

Las compras serán de una manera segura a través de las principales tarjetas de crédito y entregadas directamente en la puerta la casa o trabajo de los clientes.

En función de la información obtenida en el estudio de mercado los productos que se ofrecerán en un inicio en el portal de compras serán principalmente prendas de vestir, artículos electrónicos y accesorios para celulares, los cuales estarán organizados en las siguientes categorías principales:

- Tecnología
- Ropa y Moda
- Belleza y Perfumería
- Zapatosy Accesorios
- Deportes.

Dentro de cada categoría se desplegará una galería de productos con imágenes y el precio del producto, además en ciertas páginas se mostrarán las principales promociones y productos en oferta. A continuación se muestran ejemplos de cómo se mostraría la página principal y del detalle de uno de los productos.

Figura 7.1 Modelo de Página de Ecuamall



Fuente: Página demostrativa Ecuamall

Figura 7.2 Modelo del Detalle de un producto.



Fuente: Página demostrativa Ecuamall

✓ **Administración del producto**

La estrategia en la administración del producto consistirá en disponer de productos de entrega inmediata en base un estudio del comportamiento de compra del consumidor y la alianza estratégica con proveedores locales, también se ofrecerán productos específicos bajo pedido cuyo tiempo de entrega dependerá de la disponibilidad local o del tiempo de importación en el caso de artículos extranjeros.

En función de las preferencias de compras vistas en el estudio de mercado, se dispondrá de un stock inicial de prendas de vestir, artículos electrónicos y accesorios para celulares.

✓ **Construcción de la marca**

Al ofrecer productos de marcas reconocidas en el mercado la estrategia utilizadas será la de marca de distribuidor, con lo cual se consigue una llegada al mercado con bajos costos de promoción y publicidad para los productos. El nombre e imagen del porta de compras será la palabra ECUAMALL, misma que es fácil de recordar de manera textual y gráfica, y de esta forma puede permanecer en la mente de las personas, corta, fácil de pronunciar y relacionada con el producto. El logo tipo seleccionado es una imagen sencilla que resalta las letras “ecua” con el fin de crear una identidad en la mente del consumidor nacional, los colores escogidos son el azul sinónimo de seguridad y responsabilidad con el fin de transmitir un mensaje de confianza, seguridad y madurez; y el naranja sinónimo de diversión, vitalidad y sociabilidad, con el fin de transmitir frescura enfocado a un público joven y actual.

Figura 7.3 Logotipo Ecuamall



7.1.6. Estrategias de Plaza

A diferencia de un negocio físico que requiere un lugar específico para desarrollarse como negocio, el portal de compras tiene una ubicación virtual en la red, lo cual le da la ventaja de que puede llegar o estar disponible en cualquier lugar y tiempo donde exista una conexión a internet y un cliente dispuesto a comprar. Si bien los esfuerzos en publicidad se enfocarán en los sitios de mayor concentración de clientes, la ubicación del portal de compras en línea es todo el Ecuador.

La estrategia de distribución será poner al alcance del consumidor los productos sin que tenga de desplazarse ni salir de su hogar o trabajo, al ser un modelo de comercio electrónico se pueden combinar las actividades de distribución y comunicación con una cobertura global y sin un límite de horario.

7.1.7. Estrategias de Precio

La estrategia en precio consistirá en aprovechar la reducción de costos que se tiene al ser una tienda virtual, ya que no se tendrán costos fijos como arriendo de local, personal de atención en sitio, servicios básicos etc.

Al ser una tienda virtual que ofrece productos de distribuidores locales, se aprovecharán los precios promocionales de fidelización que se ofrezcan en cada

línea por lanzamiento de productos o temporada, así como productos en liquidación.

Por otro lado se utilizarán estrategias de precios psicológicos de precio impar, tomando en cuenta que no existirá una interacción directa de venta y el consumidor decidirá comprar sin recibir el estímulo de un vendedor que distraiga su atención del precio del producto.

Otra estrategia será incluir en el precio el valor del envío en compras superiores a 50 USD, con el fin de ofrecer un precio con envío incluido, lo cual estimulará la intensidad de compra del cliente.

Para compras inferiores a USD 50.00 el valor del transporte será el mínimo calculado de acuerdo al peso de la compra.

La siguiente tabla muestra los costos de envío en función del precio del producto y del peso aproximado.

Tabla 7.1 Costos de envío

VALOR DE LA COMPRA	ENVIO EN UIO O GYE	ENVIO FUERA DE UIO O GYE
< 50 USD	0,75 USD x libra	1,5 USD x libra
>= 50 USD	Envío gratis	Envío gratis

7.1.8. Estrategias de Promoción.

Como estrategias de promoción se ha seleccionado el marketing directo y la publicidad, dentro del marketing directo se realizaran campañas principalmente por medios tecnológicos como son las redes sociales y el correo electrónico, ya que por este medio es más fácil llegar al mercado objetivo escogido.

En ventas se realizarán promociones del segundo envío gratis para compras de menos de 50 USD con el fin de incentivar el uso del portal durante el primer año.

En cuanto a la publicidad además de realizar campañas en medios se realizarán alianzas estratégicas con las principales tarjetas de crédito a fin de llegar al consumidor por un medio reconocido que no guarde relación directa con el

producto. El mensaje que se diseñe resaltará los beneficios de comprar en línea, esto es: comodidad, seguridad, rapidez, facilidad y confianza. De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado, las principales tarjetas de crédito con las que se trabajara serán Diners Club, Master Card y Visa.

Dentro de las estrategias de promoción se utilizarán campañas dirigidas al segmento objetivo vía Facebook, a través de su herramienta de promoción que permite escoger el público objetivo por criterios como: país, edad, intereses, género, nivel de educación, entre otros.

Las promociones y publicidad irán enfocadas principalmente en los productos de mayor preferencia de compra, esto es en un inicio, prendas de vestir, artículos electrónicos y accesorios para celulares.

7.2. PLAN DE VENTAS.

El objetivo estratégico a corto plazo es obtener un 14% de participación del mercado meta, que según la segmentación de mercado apunta a un aproximado de 90.739 potenciales clientes con una proyección de crecimiento del 3% anual (Tasa de crecimiento del sector de comercio interno INEC). En resumen al final del 2013 se espera tener 93.461 clientes potenciales, y esto multiplicado por el 14% de participación da como resultado una participación de 13.084 clientes aproximadamente.

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación cualitativa una línea de casillas que mantiene 60.000 usuarios tiene un promedio de compra de 12.000 productos al mes, lo cual representa un 20% de frecuencia de compra mensual para este universo de clientes. Tomando en cuenta que este 20% es para una empresa que lleva aproximadamente 5 años en el mercado se ha decidido para el negocio del portal de compras considerar el primer año una frecuencia de compra del 6%. Aplicando este porcentaje al valor de participación en el mercado se plantea como objetivo tener al final del primer año un promedio de 785 transacciones mensuales.

En función del objetivo de ventas planteado se plantea el siguiente plan de ventas para el primer año:

Tabla 7.2 Plan de Ventas por cuarto de año en No. De transacciones

	Q1	Q2	Q3	Q4
Promedio de transacciones mensual	330	441	588	785
TOTAL / Q	990	1323	1764	2355
TOTAL ANUAL	6432			

Fuente: Elaboración propia

Para este plan de ventas se ha definido como objetivo llegar a un promedio de 785 transacciones mensuales, por lo tanto se inicia en el primer trimestre con un promedio de 330 y se estima un crecimiento del 33,33 % por trimestre para llegar al objetivo.

Para la estimación de la planificación financiera se estimará un crecimiento de 1% por año en la frecuencia de compra, llegando al quinto año con una frecuencia de compra del 10%.

7.3. PLAN DE MEDIOS Y COMUNICACIÓN.

El consumidor de compras por internet, como su nombre lo señala tiene un enfoque en las compras en línea, por lo tanto el presente plan de medios y comunicación se enfocará en la promoción de la marca y del servicio principalmente por medios electrónicos y redes sociales, esto basados en que los resultados del estudio de mercado que muestran que los medios preferidos por los encuestados son en su mayoría el correo electrónico y las redes sociales.

La estrategia de comunicación se enmarcará en tres grandes líneas que son: marketing directo, publicidad en medios y marketing relacional.

7.3.1. MARKETING DIRECTO

Esta estrategia tiene por objetivo llegar de una manera directa al público objetivo, a través de medios como el correo electrónico y las redes sociales, con el fin de dar a conocer y posicionar el portal de ECUAMALL en la mente del consumidor como una opción de compras atractiva.

El objetivo es dar información acerca del portal, su funcionamiento y el mecanismo de compra.

Las actividades para el marketing directo serán:

- Envío de correos electrónicos con la publicidad del portal, enlaces a la página y a los sitios de las redes sociales.
- Promoción del portal vía campañas dirigidas en Facebook.
- Promoción del portal vía campañas en Google AdWords

Para realizar las campañas se utilizarán herramientas de publicidad en línea de los medios seleccionados, con campañas dirigidas al público objetivo definido .

Figura 7.4 Anuncio Facebook



Figura 7.5 Anuncio Google AdWords

Anuncio en el lateral

[EcuMall](#)
www.ecuamall.com.ec
Descubra la mejor manera de comprar por internet. Recíbalos en 24 horas

Anuncio en la parte superior

[EcuMall](#)
www.ecuamall.com.ec
Descubra la mejor manera de comprar por internet. Recíbalos en 24 horas

Figura 7.6 Gráfica para Correo



The graphic features the Ecuamall logo at the top left, consisting of the letters 'e', 'c', 'u', and 'a' in orange and blue squares, followed by 'M a l l' in a large font and the tagline 'LA MEJOR MANERA DE COMPRAR'. Below the logo is the text 'Con Ecuamall descubre la mejor manera de comprar por internet'. The central part of the graphic is divided into four quadrants by the text 'Solo?', 'Acompañado?', and 'En Familia?'. Each quadrant contains a photograph: a woman using a laptop, a couple looking at a laptop together, a family of four looking at a laptop, and a woman using a laptop. At the bottom, there is a call to action: 'Descubra aquí la mejor manera de comprar por internet. Reciba sus compras en su domicilio. Productos Nacionales e Importados. Visítenos en: www.ecuamall.com.ec'.

7.3.2. PUBLICIDAD EN MEDIOS

Si bien los medios electrónicos serán en los que se enfoquen los esfuerzos de comunicación, no se puede dejar de lado la publicidad en medios, ya es uno de los métodos de promoción impersonal más utilizados que permite llegar a un gran número de personas, en especial en nuestro país donde la penetración del Internet aún está en progreso.

Las actividades de publicidad en medios serán:

- Anuncios en Radios Locales

La siguiente tabla muestra un resumen del presupuesto requerido para las los anuncios publicitarios, en los cuáles se ha estimado la audiencia en base a simulaciones hechas en los portales y en datos proporcionados por proveedores de este tipo de publicidad.

Tabla 7.3 Presupuesto Campañas Publicitarias

Tipo de Anuncio	AUDICENCIA	Costo promedio por campaña	Max campañas por mes	Presupuesto mensual
Mailing	10.000	\$ 85	3	\$ 255
Campaña Facebook	90.000	\$ 8	30	\$ 240
Campaña Google	10.500	\$ 7	30	\$ 210
Anuncio de Radio	20.000	\$ 19	30	\$ 570
TOTAL MENSUAL				\$ 1.275

7.3.3. MARKETING RELACIONAL

El marketing relacional es la actividad del marketing que tiene el fin de generar relaciones rentables con los clientes. Esto parte del estudio de comportamiento de los compradores con base en el diseño de estrategias y acciones destinadas a facilitar la interacción con los mismos y brindarles una experiencia memorable.(18. Wikipedia)

Para el portal de compras se utilizará el software CRM como herramienta para desarrollar el marketing relacional con los clientes del sitio de compras, de tal forma que se puedan personalizar las campañas de correo, promociones y ofertas dentro de la página en función de las preferencias del compra de los clientes.

8. PLAN DE OPERACIONES.

8.1. DISEÑO DEL PRODUCTO.

El servicio que ofrecerá el portal de compras está enmarcado en el concepto de un centro comercial donde se pueden adquirir una variedad de productos de diferentes marcas conocidas en el mercado. El cliente podrá buscar y escoger el producto a su elección basado en las características que el portal le muestre y en la comparación que pueda hacer entre productos similares. Además del diseño del portal web, se diseñará un portal para equipos móviles que se adapte de mejor manera a la navegación móvil.

Las principales características del servicio de ECUAMALL serán:

- Comodidad y facilidad de compra con menús intuitivos y ayudas que brinden una experiencia de compra satisfactoria.
- Variedad de productos, basados en los gustos y preferencias de compra del usuario.
- Tiempos de entrega que se ajusten a las necesidades del cliente.
- Soporte en línea y vía correo electrónico con un adecuado servicio al cliente.
- Seguridad al momento de realizar la orden y el pago, con el respaldo de marcas reconocidas, adecuados procesos y guías de compra segura.

8.2. DISEÑO DEL PROCESO PRODUCTIVO

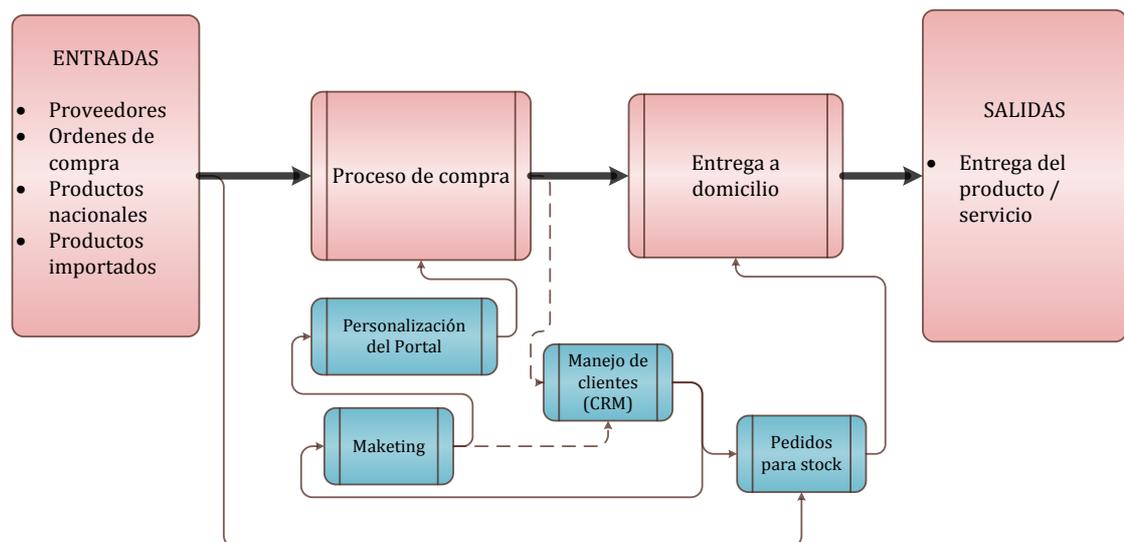
El modelo de proceso productivo elegido para el portal de compras es el denominado de personalización en masa, que consiste en lograr el diseño, producción, marketing y entrega del servicio personalizado partiendo de un sistema de producción en masa. El reto es ofrecer un servicio de alta calidad a un bajo costo, con un gran volumen de producción y con servicios personalizados, en resumen ofrecer lo que el cliente necesita. (9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, p. 193)

Para cumplir con este reto se utilizarán las siguientes estrategias:

- Estandarización de los componentes del servicio, es decir utilizar las mismas herramientas y facilidades del portal para los distintos productos que se ofrecen, con el fin de lograr economías de escala, y reducir los inventarios.
- Estandarización de los procesos de adquisición con los proveedores, procesos de compra, y los procesos de distribución y logística.
- Implementación de un sistema integrado de gestión de clientes CRM (Customer Relationship Management) que permita conocer el comportamiento, preferencias y perfil de los compradores.

La siguiente figura muestra el macro proceso productivo con las interacciones que existen entre los diferentes subprocesos.

Figura 8.1 Proceso productivo



Fuente: elaboración propia.

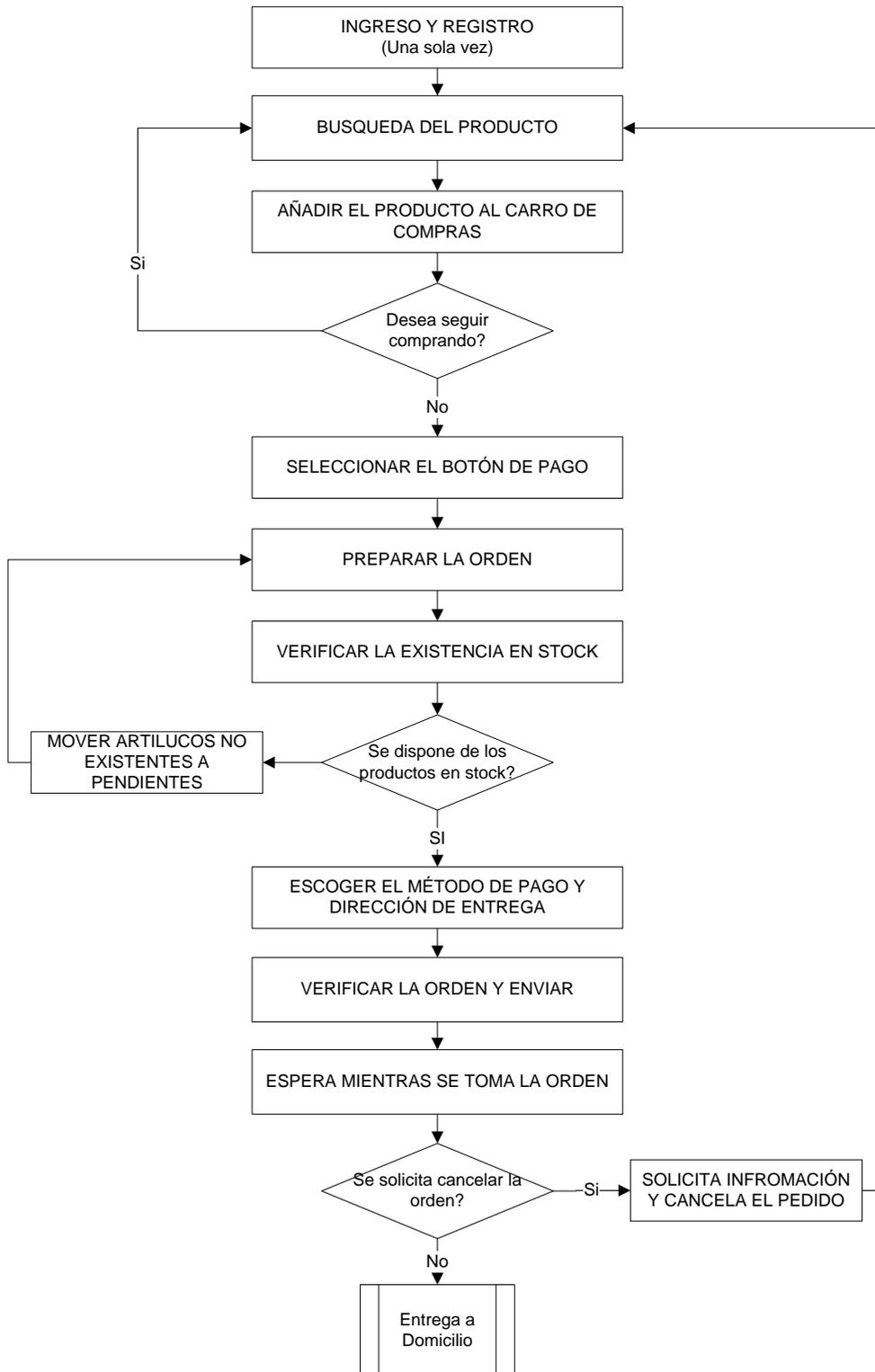
- ✓ **Entradas:** corresponde a los insumos que permiten la producción del servicio del portal de compras, aquí se tienen los productos de proveedores nacionales e importados, y las ordenes de compra de los clientes.
- ✓ **Proceso de compra:** corresponde a los pasos que sigue el cliente desde que ingresa al portal, escoge los productos que desea adquirir, confirma su orden y realiza el pago vía tarjeta de crédito.
- ✓ **Entrega a domicilio:** aquí se realiza el proceso logístico para llevar los productos a la dirección que el cliente ha seleccionado, en esta parte del

proceso intervendrán empresas proveedoras del servicio de currier en función del tiempo de entrega seleccionado y la localidad de entrega.

- ✓ **Salidas:** Corresponde a la entrega a domicilio del producto adquirido por el cliente y al soporte técnico recibido durante el proceso de compra.
- ✓ **Manejo de clientes:** Este es un subproceso que no interviene directamente en la prestación del servicio, sin embargo es fundamental para su personalización, ya que tomará información de las compras realizadas y los datos de navegación del portal para establecer un modelo de comportamiento de los clientes. La salida de este subproceso alimentará al subproceso de pedidos a fin de garantizar un uso eficiente de los inventarios, y al subproceso de marketing para el rediseño del servicio al cliente.
- ✓ **Pedidos para stock:** Este subproceso se dispara en función de los resultados del proceso de manejo de clientes y contiene los pasos para realizar los pedidos a los distintos proveedores con el fin de tener en stock los productos que los clientes más compran.
- ✓ **Marketing:** Este subproceso corresponde a una parte del marketing de la empresa relacionado directamente con el manejo de los clientes a través del sistema CRM, estudios de mercado y comportamientos de consumo a fin de alimentar el diseño del portal y enfocar de mejor manera las campañas publicitarias.
- ✓ **Personalización del portal:** Este es un subproceso que se alimenta de la información del proceso de marketing a fin de personalizar el portal en función de los gustos y preferencias de los usuarios, puede también alimentarse del sistema CRM para crear personalizaciones automáticas de la cuenta del usuario en función de sus preferencias de compras.

Las figura 8.2 y 8.3 muestran el detalle de los proceso de compra y entrega respectivamente.

Figura 8.2 Proceso de compra

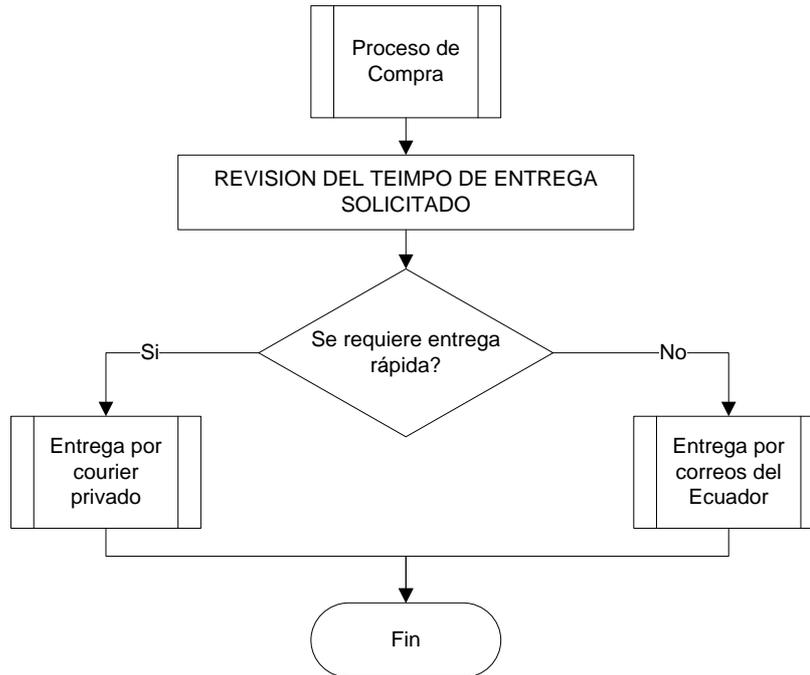


Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.1 Matriz Aclaratoria Proceso de Compra

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Ingreso y registro	Comprende el proceso de creación de una cuenta del usuario en el portal, el cliente registra su información personal, dirección de envío y método de pago. Este proceso se realiza sólo una vez antes de la primera compra, o cuando se requiera actualizar datos
Búsqueda del producto	El cliente realiza la búsqueda de los productos que desea adquirir, utilizando las herramientas y ayudas que le brinda el portal para este efecto.
Añadir el producto al carro de compras.	Una vez elegido un producto se presiona el botón para añadirlo al carro de compras, para posteriormente realizar el proceso de pago.
Seleccionar el botón de pago.	Este paso lo realiza el cliente una vez que ha elegido los productos que desea comprar y quiere realizar el pago y procesar su pedido.
Preparar la orden.	En este paso el cliente confirma los productos que va a comprar y la cantidad de cada producto. En este paso también se pueden añadir productos que se encuentre en la sección de pendientes, o mover artículos a esta sección si se desea comprarlos más adelante sin eliminarlos del carro de compras.
Verificar la existencia en stock.	Como los pasos del proceso no necesariamente se realizan el mismo día, en este punto el sistema deberá validar la existencia en stock de los productos seleccionados.
Mover artículos no existentes a pendientes.	En el caso de que alguno de los productos se haya agotado, el sistema mueve este artículo a una sección de pendiente para que pueda ser seleccionado por el cliente en una compra posterior, esto deberá disparar también el proceso de pedidos a los proveedores.
Escoger el método de pago, dirección de entrega, y tiempo de envío.	En este paso el cliente deberá seleccionar el método de pago y dirección de entrega de entre los que tenga ingresados en su cuenta, también se deberá tener la opción de ingresar un nuevo método de pago o dirección en este punto de ser necesario. Respecto al tiempo de envío existirán 2 opciones en función del tiempo y una opción de entrega sin costo dependiendo del monto de a compra y de los productos escogidos.
Verificar la orden y enviar.	Finalmente se le presenta al cliente un resumen de su compra incluyendo los producto con sus cantidades, el método de pago, dirección de entrega y costos detallados de los productos y envío.
Espera mientras se toma la orden.	Este es un tiempo de espera mientras se procesa la orden. Durante este período de tiempo el cliente tiene la opción de cancelar la orden en el caso de que se haya arrepentido de la compra o decida cambiar la cantidad o los productos que desea adquirir.
Solicita información y cancela el pedido.	En el caso de que se haya solicitado la cancelación de la orden el sistema recoge información de las razones por las que se solicita la cancelación y se procede a abortar el proceso de compra.

Figura 8.3 Proceso de entrega a domicilio



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.2 Matriz Aclaratoria Proceso de entrega a domicilio

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Revisión del tiempo de entrega solicitado.	Una vez seleccionada la orden para el despacho se confirma el tipo de método de entrega seleccionado, pudiendo ser entrega por Courier privado para entregas rápidas o entrega por correos del Ecuador para entregas, normales o sin costo de envío.
Entrega por Courier privado	Este es el proceso mediante el cual se envían los paquetes a los clientes utilizando un Courier privado a fin de garantizar un menor tiempo de entrega
Entrega por correos del Ecuador	Este es el proceso mediante al cual se envían los paquetes a los clientes utilizando en servicio de correos del Ecuador estándar, con un menor costo pero con tiempos de entrega predefinidos.

8.2.1. Características técnicas del portal

El portal de compras deberá contar con las siguientes características:

- ✓ **Herramientas de búsqueda** por palabras clave, categorías de producto, género, etc. Dependiendo del producto que se seleccione los criterios de búsqueda se deben ir afinando, por ejemplo al seleccionar la categoría de prendas de vestir el portal le dará al cliente opciones de género, estilo, talla, color, etc.
 - ✓ **Vista rápida del producto:** que debe incluir una imagen, el título descriptivo, precio, promociones y opciones de envío.
 - ✓ **Presentación de los productos:** estaincluirá: imágenes del producto, un título descriptivo del producto, el precio, opciones de selección como cantidad, tamaño, tallas (cuando se trate de ropa).
 - ✓ **Detalle del producto:** una página con las funcionalidades principales del producto; detalles técnicos; detalles físicos como dimensiones, peso modelo. Además de presentar una descripción resumida del producto las páginas deberán mostrar un detalle completo para los usuarios que requieran conocer todos las características y especificaciones del artículo.
- Catálogo de productos:** Categorización, clasificación y publicación de información e imágenes de productos.
- ✓ **Manejo de Inventarios:** Control de inventario y stocks.

A continuación se muestra el listado de características funcionales que deberán ser cotizadas con proveedores de diseño del portal.

Tabla 8.3 Listado de funcionalidades del portal

Componentes generales:
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño gráfico y animaciones • Banners de imagen y contenido • Enlaces a redes sociales (Facebook Twitter) • Buscador (artículos o productos) • Módulo de portafolio de clientes • Módulo de preguntas frecuentes • Gestión de registro de visitas • Formulario de contacto • Diagramación y carga de artículos
Catálogo de Productos - Manejo de Inventario:
Características del Catálogo: <ul style="list-style-type: none"> • Número ilimitado de productos • Soporte de categorías y fabricantes

- Manejo de categorías multinivel
- Los productos se pueden asignar a más de una categoría o fabricante
- Soporte SSL
- Exportación / importación (XML, Excel)
- Manejo de recibos órdenes / Email / Plantillas PDF
- Mini Carro de Compras
- API de integración con Servicios Web

Características de los Productos en el Catálogo:

- Manejo de atributos del producto (color, tamaño).
- Etiquetas de productos.
- Precios individuales. Especificables a clientes individuales.
- Permitir ocultar precios a clientes no registrados.
- Múltiples imágenes por producto
- Adaptación automática del tamaño de la imagen
- Opciones de texto sobre los productos
- Productos destacados en producto de venta o nuevos.
- Seguimiento de inventario.
- Desactivación de botones de compra .
- Especificaciones del producto
- Comparativa de productos
- Visualizar stock de productos / disponibilidad
- Modo de catálogo (según la función del cliente)

Carro de compras:

Permite al usuario agregar o eliminar productos de un carro de compras virtual con la finalidad de generar un pedido en línea (correo electrónico)

Compras en línea:

Una vez generado el pedido mediante el catálogo de productos, este será procesado con pagos en línea como Paypal | 2checkout o tarjeta de crédito.

8.3. CAPACIDAD PRODUCTIVA.

El diseño de la capacidad productiva guarda una estrecha relación con el plan de marketing, pues la cantidad producida debe estar alienada con las previsiones de ventas estimadas. Si la capacidad productiva es demasiado grande, parte de los recursos estarán inactivos lo que implica un incremento innecesarios de los costos fijos. Por otro lado se la capacidad productiva es demasiado pequeña se pueden perder oportunidades y potenciales clientes.

De igual forma existe una conexión entre la capacidad productiva con el plan financiero, pues un incremento en la capacidad va acompañado de un incremento

en las inversiones.(9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, p. 195)

De acuerdo a la proyección de ventas se espera tener 6432 transacciones en el primer año, lo cual en promedio significa 536 transacciones mensuales y 18 transacciones diarias. Tomando en cuenta que de acuerdo al comportamiento de compra promedio se estima que a apenas un 4 % de las visitas concluyan en transacciones el portal debería estar diseñado en un inicio para soportar como mínimo entre 450 a 600 visitas diarias.

8.3.1. Detalle de los equipos y servicios necesarios.

A continuación se describen los activos tangibles e intangibles que se requieren para la puesta en marcha del portal de compras.

Tabla 8.4 Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD
MUEBLES Y ENSERES	
Estanterías	9
Mesa	1
Escritorios	4
Sillas Trabajo	16
Teléfonos	6
EQUIPO DE COMPUTO	
Computadora	6
Impresora	1

Tabla 8.5 Activos Intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES
DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PORTAL
SOFTWARE DE ADMINISTRACIÓN DE CLIENTES (CRM)
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD
GASTOS DE CONSTITUCIÓN
Pago honorarios de abogado
Permisos de Funcionamiento
Otros Gastos
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA
Gastos de Imagen

Tabla 8.6 Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO
COSTO DE MERCADERIA
GASTOS ADMINISTRATIVOS
GASTOS OPERATIVOS
Sueldos personal operativo, marketing y de ventas
Publicidad y Medios
Contabilidad Externa
Servicio de Hosting del portal
Arrendamiento del dominio
Servicios básicos (luz, agua y teléfono)
Internet
Suministros
Arriendos

Respecto al funcionamiento del sitio web, este funcionará a través de un modelo de arrendamiento del servicio de un servicio de Hosting, es decir que no abra inversión en hardware ni mantenimiento a parte de los computadores personales utilizados por el personal administrativo y operativo de la empresa.

En base a esta información se realiza el plan de inversiones cuyo contenido posteriormente será utilizado en la planificación financiera.

8.4. LOCALIZACIÓN

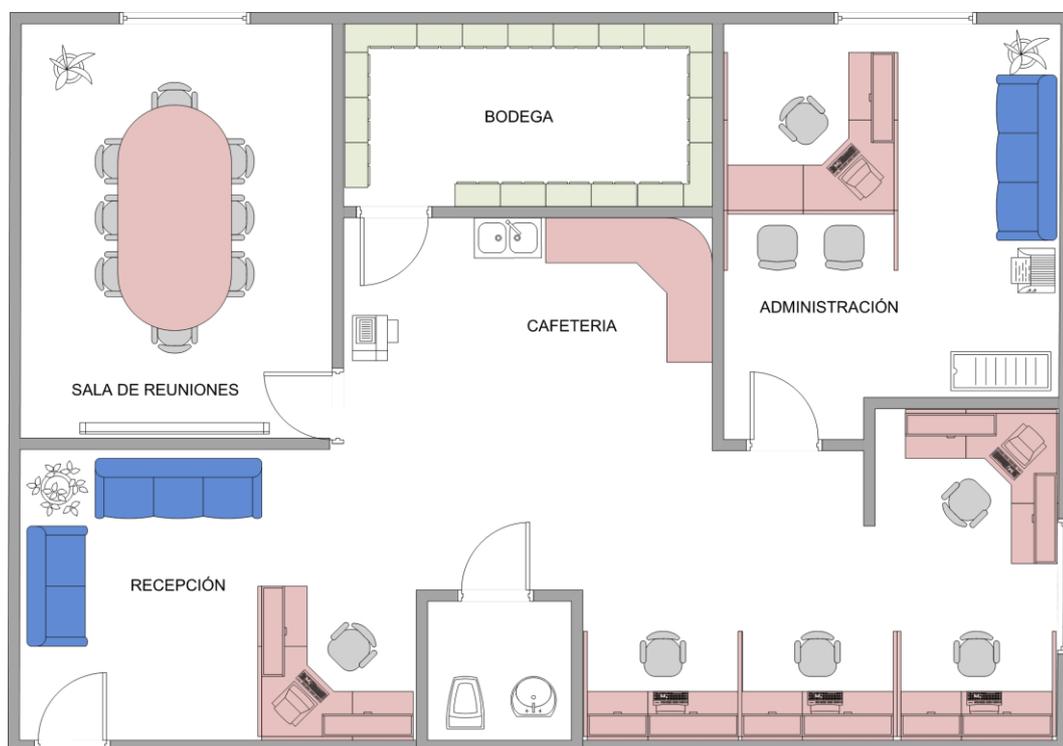
Al tratarse de una tienda virtual, el concepto de localización como tal del negocio se desvirtúa, y por el contrario se espera que el portal de compras esté presente en cada computador con acceso a Internet del cliente, sin olvidar los dispositivos móviles como teléfonos inteligentes y tabletas.

Se puede concluir por lo tanto que la localización de ECUAMALL es la nube de comercio electrónico en el Ecuador, de esta forma los clientes no deben acudir a una tienda, por el contrario la tienda virtual deberá estar cada vez más cerca de sus clientes a través de un portal interactivo, aplicaciones para dispositivos móviles y presencia en redes sociales.

8.4.1. Macro Localización del Centro de Operaciones

Por otro lado operativamente el centro de operaciones del portal deberá estar ubicado en función de la mayor concentración de potenciales clientes, que de acuerdo al estudio de mercado se concentran en el sector norte de las ciudades de Quito y Guayaquil, por lo tanto se iniciará las operaciones con una oficina ubicada en el sector norte de Quito. La siguiente figura muestra la distribución de este centro de operaciones.

Figura 8.4 Distribución de la oficina.



Fuente: Elaboración propia.

8.5. RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES Y ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

El manejo de los inventarios así como contar con un adecuado plan de compras es uno de los principales aspectos en la administración de las empresas tanto pequeñas como medianas y grandes, ya que por un lado se precisa disponer de todo lo necesario y en el momento adecuado para poder iniciar el proceso

productivo, y por otro se deben optimizar los costos relacionados con la materia prima y su almacenamiento.

Además de asegurar la existencia de los materiales y su ciclo de reposición, se deben también buscar los mejores proveedores en cuanto a calidad, precios, competitividad y fiabilidad. Resulta difícil conseguir todos estos parámetros, por lo tanto habrá que priorizar los parámetros de mayor interés. En este sentido si se tiene un proveedor con el cual se encuentra la empresa satisfecho es importante cuidar la relación con el fin de obtener un beneficio común.

Otro aspecto importante es establecer un número adecuado de proveedores, trabajar con muchos proveedores puede resultar sumamente complejo y costoso mientras que tener solamente uno generar una dependencia demasiado fuerte, haciendo que el proveedor tenga el poder de negociación. (9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, p. 202)

Dentro del proceso productivo del portal de compras se ha decidido integrar un sistema de manejo de clientes CRM de las siglas en inglés “*Customer Relationship Management*”. Este sistema obtendrá información sobre las preferencias y comportamientos de compra de los clientes en base a sus visitas, intereses y transacciones efectuadas, esta información permitirá alimentar al plan de compras con el fin de optimizar el manejo de inventarios, manteniendo existencias de los productos con mayor frecuencia de compra y unidades mínimas de aquellos productos que se adquieren esporádicamente. Además permitirá proyectar cambios de comportamiento en función de la época de año o fechas especiales.

8.6. GESTIÓN DE LA CALIDAD

Como parte del control de calidad se deben adoptar un conjunto de medidas con el fin de garantizar que los productos y servicios que brinda el portal de compras cumpla con las expectativas y los requisitos de los clientes. (9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, p. 202)

Como es ya conocido la calidad es algo subjetivo en función de lo que espera el cliente de un producto o servicio, en este sentido se plantea como objetivo de calidad el brindar una experiencia de compra a los clientes de portal, cumpliendo con parámetros previamente definidos como, tiempo de entrega, variedad de productos y precios, facilidades de pago, soporte en línea y telefónico, seguimiento de los pedidos y encuestas de satisfacción al final de cada operación de compra.

Frecuentemente se harán evaluaciones de los resultados de las encuestas, así como de la retroalimentación y sugerencias de los clientes con el fin de ejecutar acciones correctivas y preventivas que permitan mantener el nivel de calidad en la experiencia de compra, de tal forma que esto se convierta en un factor diferenciador y estratégico del portal.

8.7. RECURSOS HUMANOS

Para el portal de compras ECUAMALL uno de sus recursos estratégicos lo constituye el talento humano, así como su desarrollo e integración en los procesos de la empresa, resulta por lo tanto de suma importancia crear un ambiente de motivación para alinear los objetivos personales con los de la organización con el fin de alcanzar un crecimiento integral.

8.7.1. Requerimientos de Personal

Por la naturaleza de la empresa en la cual la mayor parte del proceso productivo se realiza de manera automática a través del portal, el equipo de trabajo estará conformado por el personal estrictamente necesario tanto para la administración como para la operación del sitio de compras.

8.7.2. Estructura Organizacional

ECUAMALL mantendrá una estructura organizacional funcional por procesos que tiene los siguientes beneficios:

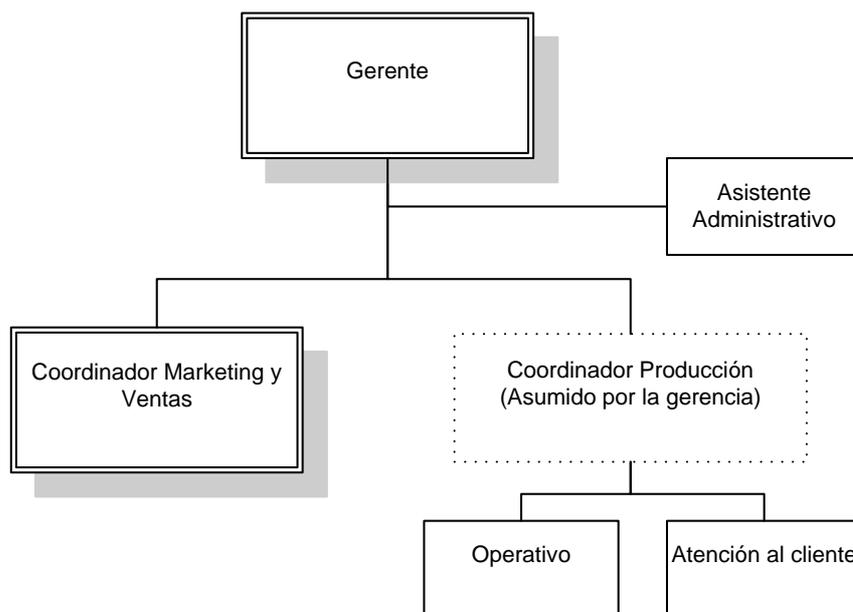
- ✓ La eficiencia está basada en la especialización del personal alienados a los procesos definidos dentro de la cadena productiva.

- ✓ Al trabajar bajo un organización por procesos el comportamiento de la empresa es predecible y existe una menor posibilidad de confitos e indecisiones.
- ✓ La evaluación y medición del recurso humano puede alinearse con la eficiencia de los procesos y con los objetivos estratégicos de la empresa.
- ✓ Resulta mucho más fácil implementar estándares de calidad.

(9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, p. 220)

En un inicio el proceso productivo será coordinado directamente por la gerencia. La siguiente figura muestra la estructura funcional de ECUAMALL:

Figura 8.5 Estructura Organizacional por procesos



Fuente: Elaboración propia.

8.7.3. Descripción de Puestos de Trabajo

Gerente

OBJETIVO DEL PUESTO

Planificar y supervisar todas las áreas de la empresa para en función de las necesidades de la misma tomar decisiones adecuadas que permitan cumplir los objetivos estratégicos.

FUNCIONES:

- Estudiar el presupuesto de negocios buscando alcanzar las metas de utilidad.
- Supervisar la operación y productividad de la empresa, mediante la aplicación de políticas, procedimientos y estándares de calidad.
- Supervisar que el inventario de mercaderías cuente con los productos necesarios para satisfacer la demanda en función de las tendencias de compra.
- Hacer juntas con todo el personal.
- Solucionar problemas y quejas de clientes.
- Hacer relaciones públicas con clientes.
- Desarrollar promociones.

PERFIL PROFESIONAL:

EDUCACIÓN	Título de tercer nivel en administración de empresas, economía o Marketing.
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de paquetes utilitarios• Manejo del personal• Manejo del idioma inglés nivel intermedio
EXPERIENCIA	Al menos dos años de experiencia en administración de pequeñas y medianas empresas.
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none">• Proactivo• Poder de negociación• Trabajo en equipo• Trabajo bajo presión• Liderazgo• Organizado

NOTA: Por tratarse de una empresa pequeña en sus inicios el gerente desempeñará funciones en las áreas de Finanzas y Contabilidad (con el apoyo de un contador), Recursos Humanos y Compras.

Coordinador de Marketing y Ventas

OBJETIVO DEL PUESTO

Desarrollar las estrategias de marketing y ventas que permitan posicionar la marca de la empresa en el mercado nacional.

FUNCIONES

- Realizar estudios de mercado sobre el comportamiento de compra del consumidor.
- Planificar el volumen y crecimiento de ventas anual.
- Desarrollar e implementar las estrategias de marketing de la empresa.
- Ejecutar las campañas publicitarias por medios.
- Desarrollar e implementar estrategias de fidelización de clientes.

PERFIL PROFESIONAL:

EDUCACIÓN	Título de tercer nivel en Marketing, Ventas o ingeniería comercial
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de paquetes utilitarios.• Capacitación en herramientas de administración de relación con clientes (CRM).• Manejo de marca y fidelización de clientes.
EXPERIENCIA	Al menos dos años en gerencia de Marketing.
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none">• Proactivo• Trabajo en equipo• Trabajo bajo presión• Creatividad.

Operativo

OBJETIVO DEL PUESTO

Ejecutar las tareas inmersas en el proceso productivo del portal de compras, garantizando todas las fases desde que un cliente realiza un pedido en la página, hasta que recibe el producto la dirección registrada.

FUNCIONES:

- Recibir y procesar las órdenes ingresadas en el sistema

- Verificar la existencia en stock de los productos comprados y actualizar el inventario.
- Verificar el tipo de entrega solicitado y seleccionar el Courier de entrega.
- Emitir la factura para incluirla en el envío.
- Empacar y etiquetar los productos con los datos del destinatario.
- Llenar los registros que permitan el futuro seguimiento de las órdenes.

PERFIL PROFESIONAL:

EDUCACIÓN	Bachiller en contabilidad o afines.
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes utilitarios.
EXPERIENCIA	Al menos seis meses en funciones de despacho u operación de mercadería.
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al detalle • Trabajo bajo presión • Organizado

Ejecutivo de atención al cliente

Proporcionar información veraz y oportuna al cliente, relacionada con los productos y servicios del portal de compras.

FUNCIONES:

- Realizar el seguimiento y control de pedidos.
- Atender las consultas que realizan los clientes relativas a la operación del portal de compras, ya sea de manera telefónica o en línea.
- Manejar campañas telefónicas.
- Manejar y dar seguimiento a reclamos.
- Realizar el seguimiento de las actividades relacionadas con la fidelización de los clientes.

PERFIL PROFESIONAL:

EDUCACIÓN	Estudiante en administración de empresas y/o finanzas
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes utilitarios.

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en atención al cliente.
EXPERIENCIA	Al menos un año en funciones de atención al cliente.
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de comunicación • Manejo óptimo de las relaciones interpersonales • Trabajo bajo presión • Organizado

- **Asistente Administrativo**

Ejecutar los procesos administrativos aplicando las normas y procedimientos definidos, , a fin de apoyar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

FUNCIONES:

- Llevar la agenda de la Gerencia General y del Coordinador de Marketing y Ventas.
- Recepción y entrega de documentación,
- Manejo de la central telefónica.
- Elaborar cheques o transferencias interbancarias para el pago de nómina de empleados y pago a proveedores.
- Colaborar con la gerencia en la ejecución de proceso relacionados con recursos humanos (selección, contratación, control de personal).
- Elaborar y mantener actualizado el inventario de los activos fijos.

PERFIL PROFESIONAL:

EDUCACIÓN	Estudiante en administración de empresas y/o finanzas
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes utilitarios • Manejo del idioma inglés nivel intermedio
EXPERIENCIA	Al menos un año en funciones de ejecución de procesos administrativos.
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Organizado

8.8. ESTADO LEGAL

Para su funcionamiento la empresa tramitará los documentos necesarios, que son:

- Autorización del Municipio – Patente Municipal
- Autorización del SRI – RUC

Autorización Del Municipio

El número de registro de patente. Es el código con el cual se identifica a las empresas dentro de la Dirección Municipal.

Autorización Del Sri - Ruc

Indica el código RUC con el cual se identifica cada empresa a nivel nacional. Se trata de la clave única de identificación de cada empresa en la relación. RUC significa “Registro Único de Contribuyente”; normalmente cada empresa debe tener un número de RUC que corresponde a la identificación oficial de la empresa por todos los servicios de tributación.

9. PLANEACIÓN FINANCIERA

9.1. OBJETIVOS

EL objetivo general de la planificación financiera es determinar las diferentes variables financieras que permiten conocer la viabilidad del proyecto del portal de compras en línea ECUAMALL.

Los objetivos específicos de la planificación financiera son:

- ✓ Obtener el detalle de la inversión inicial del proyecto incluyendo inversiones en: activos, capital de trabajo, gastos operativos, gastos administrativos
- ✓ Determinar las principales variables financieras que permitan medir la rentabilidad del proyecto (TIR VAN)
- ✓ Conocer, el tiempo de recuperación de la inversión Costo Beneficio;
- ✓ Desarrollar los planes de gastos, inversiones, depreciaciones e ingresos proyectados a 5 años de la operación del portal ECUAMALL
- ✓ Determinar el punto de equilibrio que permite saber cuál es el mínimo de unidades que se deben vender para sostener los gastos de operación.

9.2. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

- ✓ Se realizarán evaluaciones financieras mensuales de la empresa para conocer su posición.
- ✓ Se reinvertirá el 30% de la utilidad obtenida para el mejoramiento del negocio.
- ✓ Se lograrán acuerdos con los proveedores en lo referente a crédito y formas de pago favorables.
- ✓ Se repartirá el 10% de dividendos a partir del segundo año.

9.3. INVERSIÓN ACTIVOS

9.3.1. Activos Fijos

Los activos fijos se definen como los bienes que una empresa utiliza de manera continua en el curso normal de sus operaciones; representan al conjunto de servicios que se recibirán en el futuro a lo largo de la vida útil de un bien adquirido(2. CHONG, 2006, p. 154).

La tabla 9.1 muestra el listado de activos fijos y el respectivo presupuesto necesarios para iniciar con el portal de compras.

Tabla 9.1 Presupuesto de Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MUEBLES Y ENSERES			
Estanterías	9	150	1.350
Mesas	1	30	30
Escritorios	6	60	360
Sillas Trabajo	16	20	320
Teléfonos	6	8	48
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			2.108
EQUIPO DE COMPUTO			
Computadora	6	700	4.200
Impresora	1	120	120
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO			4.320
TOTAL ACTIVOS FIJOS			6.428

Fuente: Elaboración propia

9.3.2. Depreciación De Activos Fijos

En la tabla 9.2 se muestra el detalle de la depreciación de los activos fijos, considerando una vida útil de 10 años para muebles y enceres y de 3 años para los equipos de cómputo.

Tabla 9.2 Depreciación de Activos Fijos

GRUPO	ACTIVO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	AÑOS DE VIDA ÚTIL	%DEP ANUAL	DEPRECIACIÓN POR AÑO EXPRESADO EN DÓLARES					VALOR RESIDUAL
							2014	2015	2016	2017	2018	
MUEBLES Y ENSERES	Estanterías	9	150	1350	10	10%	135	135	135	135	135	675
	Mesas	1	30	30	10	10%	3	3	3	3	3	15
	Escritorios	6	60	360	10	10%	36	36	36	36	36	180
	Sillas Trabajo	16	20	320	10	10%	32	32	32	32	32	160
	Teléfonos	6	8	48	10	10%	5	5	5	5	5	24
EQUIPO DE COMPUTADORO	Computadora	6	700	4200	3	33,33%	1.400	1.400	1.400	0	0	0
	Impresora	1	120	120	3	33,33%	40	40	40	0	0	0
	TOTAL DEPRECIACIONES		1088	6428			1.651	1.651	1.651	211	211	1.054

TOTAL DEPRECIACIÓN POR AÑO	2014	2015	2016	2017	2018	VALOR RESIDUAL
Total Depreciación Muebles y Enseres	211	211	211	211	211	1.054
Total Depreciación Equipo Tecnológico	1.440	1.440	1.440	0	0	0
TOTAL DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS	1.651	1.651	1.651	211	211	1.054

Fuente: Elaboración propia

9.3.3. Activos Intangibles

Los activos intangibles se constituyen de todos aquellos gastos e inversiones en bienes o servicios no materiales como, estudios de factibilidad, gastos de constitución, paquetes informáticos, etc. La siguiente tabla muestra el listado de los activos intangibles necesarios con su respectivo presupuesto.

Tabla 9.3 Presupuesto de Activos Intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES	COSTO PARCIAL	COSTO TOTAL
DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PORTAL		13.500
SOFTWARE DE ADMINISTRACION DE CLIENTES (CRM)		20.000
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD		1.000
GASTOS DE CONSTITUCIÓN		1.000
Pago honorarios de abogado	400	
Permisos de Funcionamiento	500	
Otros Gastos	100	
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA		1.500
Gastos de Imagen	1.500	
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES		37.000

Fuente: Elaboración propia.

9.3.4. Amortización de Activos Intangibles

La siguiente tabla muestra la amortización del valor de los activos intangibles a 5 años, estos valores serán utilizados posteriormente en el estado de perdidas y ganancias.

Tabla 9.4 Amortización de Activos Intangibles

DESCRIPCIÓN	VALOR	AÑOS DE AMORTIZACION	AMORTIZACIÓN POR AÑO EXPRESADA EN DÓLARES				
			2014	2015	2016	2017	2018
DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PORTAL	13.500	5	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700
SOFTWARE DE ADMINISTRACION DE CLIENTES (CRM)	20.000	5	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	1.000	5	200	200	200	200	200
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1.000	5	200	200	200	200	200
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	1.500	5	300	300	300	300	300
TOTAL	37.000		7.400	7.400	7.400	7.400	7.400

Fuente: Elaboración propia

9.4. GASTOS

El gasto se define como expiración de elementos del activo en la que se han incurrido voluntariamente para producir ingresos (2. CHONG, 2006, p. 162).

9.4.1. Gastos Administrativos

Para los gastos administrativos, se ha tomado el sueldo del Gerente y un Asistente, y se ha proyectado a años plazo con una inflación promedio de los tres últimos años del 4,35 %. La siguiente tabla muestra el detalle de los gastos administrativos en los 5 años incluyendo los beneficios sociales.

Tabla 9.5 Gastos Administrativos proyectados a 5 años

SUELDOS	Sueldo					
	Mensual	2014	2015	2016	2017	2018
Gerente	630	7.560	7.889	8.232	8.590	8.964
Asistente	350	4.200	4.383	4.573	4.772	4.980
TOTAL SUELDOS	980	11.760	12.272	12.805	13.362	13.944

BENEFICIOS SOCIALES						
	2014	2015	2016	2017	2018	
Décimo tercero	980	1.023	1.067	1.114	1.162	
Décimo cuarto	636	636	636	636	636	
Vacaciones	490	511	534	557	581	
Fondos de reserva	980	1.023	1.067	1.114	1.162	
Aporte patronal	1.311	1.368	1.428	1.490	1.555	
TOTAL BENEFICIOS	4.397	4.561	4.732	4.910	5.096	

TOTAL SUELDOS MAS BENEFICIOS		16.157	16.832	17.537	18.272	19.039
-------------------------------------	--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración propia.

9.4.2. Gastos Operativos

Para los gastos operativos se ha tomado los valores referentes a la venta directa del producto, de la misma forma se han proyectado los gastos de venta a 5 años con una inflación promedio de los 3 últimos años del 4,35%. La siguiente tabla muestra el detalle de los gastos operativos incluyendo los sueldos del personal de ventas, publicidad, servicios básicos, servicios externos, etc.

Tabla 9.6 Gastos Operativos proyectados a 5 años

GASTOS OPERATIVOS	Mant.					
	Mensual	2014	2015	2016	2017	2018
SUELDOS PERSONAL VTAS						
Operativo	320	3.840	4.007	4.181	4.363	4.553
Atención al Cliente	350	4.200	4.383	4.573	4.772	4.980
Coordinador de Marketing	600	7.200	7.513	7.840	8.181	8.537
TOTAL SUeldo PERSONAL VTAS		15.240	15.903	16.595	17.317	18.070
BENEFICIOS DE LEY						
Décimo tercero		1.270	1.325	1.383	1.443	1.506
Décimo cuarto		636	636	636	636	636
Vacaciones		635	663	691	722	753
Fondos de reserva		1.270	1.325	1.383	1.443	1.506
Aporte patronal		1.699	1.773	1.850	1.931	2.015
TOTAL BENEFICIOS DE LEY		5.510	5.722	5.944	6.174	6.415
Publicidad / Medios	1.200	14.400	15.026	15.680	16.362	17.074
Contabilidad Externa	200	2.400	2.504	2.613	2.727	2.846
Servicio de Hosting del portal	50	600	626	653	682	711
Arrendamiento del Dominio		100	104	109	114	119
Servicios Básicos	300	3.600	3.757	3.920	4.091	4.268
Internet	150	1.800	1.878	1.960	2.045	2.134
Suministros	80	960	1.002	1.045	1.091	1.138
Arriendos	1.000	12.000	12.522	13.067	13.635	14.228
TOTAL GASTOS VENTA		56.610	59.045	61.586	64.237	67.004

Fuente: Elaboración propia

9.4.3. Costos de Mercadería

Tabla 9.7 Costos de Mercadería

COSTO DE MERCADERIA			
AÑO	DEMANDA TOTAL A SER ATENDIDA	DEMANDA DE TRANSACCIONES	
		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	6432	39	250.848
2	13133	41	534.447
3	20038	42	850.928
4	28557	44	1.265.456
5	38817	46	1.794.944

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 9.7 refleja en dinero, cuanto se tendrá que invertir para el número de transacciones de compra anuales, y el incremento del costo unitario está basado en

la inflación promedio del 4,35% . Para el valor inicial estimo un costo de 39 USD para un precio de venta de 50 USD lo cuál representa un 28% de margen de utilidad.

9.5. CAPITAL DE TRABAJO

Una vez determinados los gastos y costos operativos se puede determinar el capital de trabajo requerido. La tabla 9.8 resume el valor total que se requiere en costos de mercadería, gastos administrativos y operativos para conformar el capital de trabajo mensual inicial.

Tabla 9.8 Resumen de Capital de Trabajo

RUBRO	COSTO	
	ANUAL	MENSUAL
COSTO DE MERCADERIA	250.848	20.904
GASTOS ADMINISTRATIVOS	16.157	1.346
GASTOS OPERATIVOS	56.610	4.718
TOTAL	323.616	26.968

Fuente: Elaboración propia.

9.6. PRESUPUESTOS.

9.6.1. Presupuestos de Ingresos

Los ingresos proyectados se obtienen de las ventas de cada año por el precio de venta de cada año, las ventas se irán incrementando de acuerdo a los objetivos planeados, el precio de venta irá subiendo conforme a la inflación ponderada de los 3 últimos años 4,35%.

Tabla 9.9 Presupuesto de Ingresos Proyectados a 5 años

	2014	2015	2016	2017	2018
VENTAS UNIDADES	6.432	13.133	20.038	28.557	38.817
PRECIO	50	52	54	57	59
PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADOS	321.600	685.188	1.090.934	1.622.379	2.301.210

Fuente: Elaboración propia

La tabla 9.9 muestra la proyección de ingresos para los 5 años tomando en cuenta las ventas proyectadas y el precio de venta, el número de unidades para el primer

año se obtiene del plan de ventas desarrollado como parte de las estrategias de marketing en el capítulo 7.

9.6.2. Costos Variables

Los costos variables representan los costos en los que se incurre en cada transacción incluyendo costo de la mercadería y el envío, se ha tomado como base para el cálculo un valor mínimo de pedido de 50 USD, este valor irá creciendo en base a la inflación promedio de los tres últimos años 4,35%, y las ventas subirán de acuerdo a los objetivos planteados. La siguiente tabla muestra el detalle de los costos variables para los 5 años en función de las ventas proyectadas.

Tabla 9.10 Costos Variables Proyectados a 5 años

	2014	2015	2016	2017	2018
VENTAS UNIDADES	6.432	13.133	20.038	28.557	38.817
COSTO UNITARIO DE VENTA	39	41	42	44	46
COSTO VARIABLES PROYECTADOS	250.848	534.447	850.928	1.265.456	1.794.944

Fuente: Elaboración propia.

9.6.3. Costos Fijos

La siguiente tabla consolida los costos fijos en los que se debe incurrir independientemente del número de unidades de venta. Estos valores serán utilizados para el estado de pérdidas y ganancias.

Tabla 9.11 Costos Fijos Proyectados a 5 años

	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos Administrativos	16.157	16.832	17.537	18.272	19.039
Gastos Ventas	56.610	59.045	61.586	64.237	67.004
Depreciaciones	1.651	1.651	1.651	211	211
Amortizaciones	7.400	7.400	7.400	7.400	7.400
TOTAL GASTOS	81.818	84.928	88.174	90.120	93.654

Fuente: Elaboración propia.

9.6.4. Egresos proyectados

La tabla 9.12 consolida tanto los costos fijos como variables con el fin de obtener el total de egresos proyectados a los 5 años.

Tabla 9.12 Presupuesto de Egresos Proyectados a 5 años

	2014	2015	2016	2017	2018
COSTOS FIJOS	81.818	84.928	88.174	90.120	93.654
COSTOS VARIABLES	250.848	534.447	850.928	1.265.456	1.794.944
COSTOS TOTALES	332.666	619.375	939.102	1.355.576	1.888.598

Fuente: Elaboración propia.

9.7. ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS

Tabla 9.13 Fuente de Uso de Fondos

INVERSIONES	ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS				
	VALOR PARCIAL	VALOR TOTAL	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS FINANCIADOS	
			28%	72%	
MUEBLES Y ENSERES		2108	599	1509	
Estanterías	9	1350			
Mesas	1	30			
Escritorios	6	360			
Sillas Trabajo	16	320			
Teléfonos	6	48			
EQUIPO DE COMPUTO		4320	1227	3093	
Computadora	6	4200			
Impresora	1	120			
DIFERIDAS Y OTRAS AMORTIZABLES		37000	10512	26488	
DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PORTAL		13500			
SOFTWARE DE ADMINISTRACION DE CLIENTES (CRM)		20000			
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD		1000			
GASTOS DE CONSTITUCIÓN		1000			
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA		1500			
INVERSIÓN INICIAL			43428	12338	8833
CAPITAL DE TRABAJO			26968	7662	19306
TOTAL DE LA INVERSIÓN INICIAL			70396	20000	50396

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 9.13 consolida los valores necesarios para establecer la inversión inicial, incluyendo los activos fijos, activos intangibles y el capital de trabajo. Además se muestra la distribución del capital con recursos propios (28%) y el capital financiado (72%)

9.8. ESTRUCTURA FINANCIERA

En la siguiente tabla se muestra la distribución del uso de fondos con los que financiará la inversión inicial, correspondiendo el 28 % a capital propio y el 72 % restante a capital financiado a través de un préstamo.

Tabla 9.14 Fuente de Uso de Fondos

ESTRUCTURA FINANCIERA		
CAPITAL PROPIO	28%	20000
CAPITAL FINANCIADO	72%	50396
TOTAL	100%	70396

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla muestra la tabla de amortización del préstamo con un capital adeudado inicial de USD 55.396 a un período de 5 años y con una tasa de interés correspondiente al 15%.

Tabla 9.15 Tabla de Amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
Período	Capital	Interés	Cuota fija	Amortización	Monto Adeudado
1	50.396	7.559	15.034	7.475	42.921
2	42.921	6.438	15.034	8.596	34.326
3	34.326	5.149	15.034	9.885	24.441
4	24.441	3.666	15.034	11.368	13.073
5	13.073	1.961	15.034	13.073	0

Fuente: Elaboración propia.

9.9. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros presentan a pesos constantes los recursos generados o utilidades en la operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado. La expresión "pesos constantes", representa pesos del poder adquisitivo a la fecha del balance general (último ejercicio

reportado tratándose de estados financieros comparativos). (5. HERNÁNDEZ MANGONEZ, 2006, p. 146).

9.9.1. Estado de Pérdidas y Ganancias

Este es un documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

Presentar la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Estado que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades del Sector Paraestatal en un periodo determinado (2. CHONG, 2006, p. 183).

Tabla 9.16 Estado de Pérdidas y Ganancias

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	321.600	685.188	1.090.934	1.622.379	2.301.210
(-) COSTO DE VENTAS	250.848	534.447	850.928	1.265.456	1.794.944
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	70.752	150.741	240.005	356.923	506.266
(-) GASTOS OPERACIONALES	81.818	84.928	88.174	90.120	93.654
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	16.157	16.832	17.537	18.272	19.039
(-) GASTOS DE VENTA	56.610	59.045	61.586	64.237	67.004
(-) DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS	1.651	1.651	1.651	211	211
(-) AMORTIZACIONES ACTIVOS DIFERIDOS	7.400	7.400	7.400	7.400	7.400
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	-11.066	65.813	151.832	266.803	412.612
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES					
(+) OTROS INGRESOS					
(-) GASTOS NO OPERACIONALES					
(-) GASTOS FINANCIEROS	15.034	15.034	15.034	15.034	15.034
(=) UTILIDAD EN EL EJERCICIO	-26.100	50.779	136.798	251.769	397.578
(-) 15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	0	7.617	20.520	37.765	59.637
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-26.100	43.162	116.278	214.004	337.941
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	0	10.791	29.070	53.501	84.485
(=) UTILIDAD NETA	-26.100	32.372	87.209	160.503	253.456
(-) 10% RESERVA LEGAL	0	3.237	8.721	16.050	25.346
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	-26.100	29.135	78.488	144.453	228.110

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 9.16 muestra el estado de pérdidas y ganancias proyectadas a 5 años incluyendo los ingresos y egresos definidos en los puntos anteriores del presente capítulo.

9.9.2. Flujo de Caja

Tabla 9.17 Flujo de Caja

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) INGRESOS OPERACIONALES		321.600	685.188	1.090.934	1.622.379	2.301.210
(-)COSTO DE OPERACIÓN		323.616	610.324	930.051	1.347.965	1.880.987
(-) DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS		1.651	1.651	1.651	211	211
(-) AMORTIZACIÓN ACTIVOS DIFERIDOS		7.400	7.400	7.400	7.400	7.400
(=) UTILIDAD EN EL EJERCICIO		-11.066	65.813	151.832	266.803	412.612
(-) 15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS		0	9.872	22.775	40.020	61.892
(=) UTILIDA ANTES DE IMPUESTOS		-11.066	55.941	129.057	226.783	350.720
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		0	13.985	32.264	56.696	87.680
(=) UTILIDAD NETA		-11.066	41.956	96.793	170.087	263.040
(-) 10% RESERVA LEGAL		0	4.196	9.679	17.009	26.304
(=) UTILIDA NETA DEL EJERCICIO		-11.066	37.760	87.114	153.078	236.736
(+) UTILIDAD VENTA ACTIVOS FIJOS						
(+) DEPRECIACIÓN		1.651	1.651	1.651	211	211
(+) AMORTIZACIÓN		7.400	7.400	7.400	7.400	7.400
(-) VALOR DE LA INVERSIÓN	43428					
(-) CAPITAL DE TRABAJO	26968					
(+) RECUPERACIÓN DEL CAPITAL DEL TRABAJO						1054
(+)CRÉDITO RECICIDO						
(-) PAGO DEL CAPITAL						
(=) FLUJO DE FONDOS NETOS DEL PROYECTO	70396	-2016	46811	96164	160689	301649

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 9.17 muestra el flujo de caja de igual forma a 5 años, el cual nos permite ver el resultado neto de fondos del proyecto, en función de la inversión inicial.

9.10. CALCULO DE LAS VARIABLES FINANCIERAS

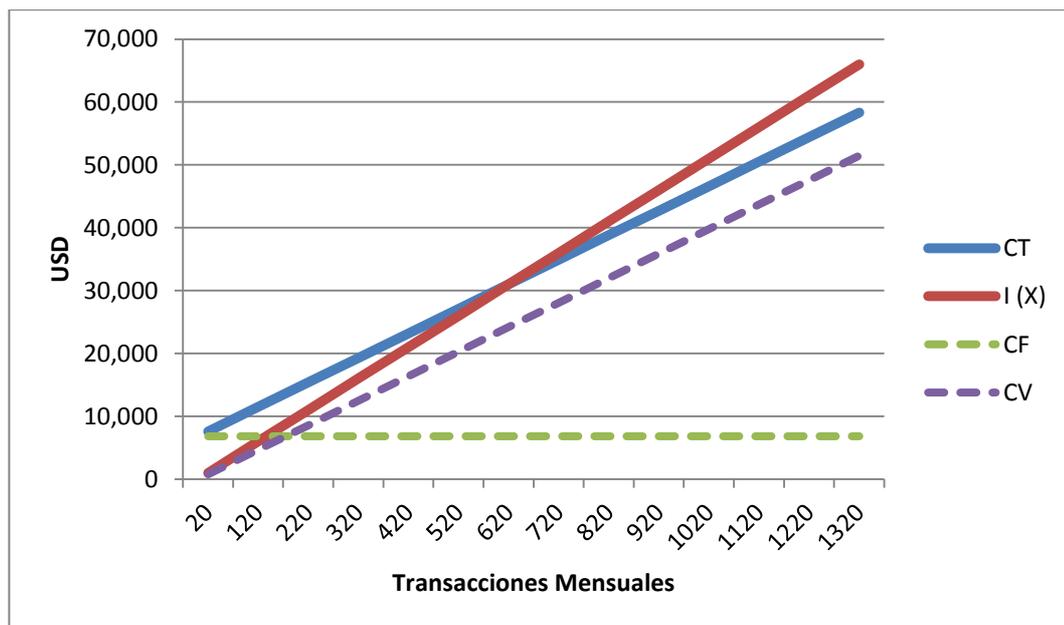
Finalmente para poder valorar la rentabilidad y el riesgo del proyecto se procede a calcular las variables financieras TMAR, TIR, VAN, así como el punto de equilibrio y el plazo de recuperación de la inversión PRI.

9.10.1. Cálculo Del Punto De Equilibrio

El punto de equilibrio también conocido como punto muerto, representa el número de unidades X , que es necesario producir y vender para cubrir todos los costos fijos y variables para este número de unidades. A partir de esta cantidad los ingresos superan a los costos y la empresa empieza a tener beneficios. Para el cálculo se han estimado valores mensuales(9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, pp. 197-199).

La figura 9.1 muestra la relación entre los costos fijos CF , variables CV , totales CT y los ingresos $I(X)$ en función del número de unidades producidas alrededor del punto de equilibrio.

Figura 9.1 Punto de Equilibrio



Fuente: Elaboración propia.

Fórmula:

$$X = \frac{C_F}{P - C_V}$$

X : Número de unidades a producir en el punto de equilibrio

C_F : Costos Fijos \$ 6.810

P: Precio de venta \$ 50

C_V : Costos Variables \$ 39

Sustitución:

$$X = \frac{6810}{50 - 39}$$

$X = 620$ transacciones

9.10.2. Cálculo De La Tasa Mínima Aceptable De Rendimiento (TMAR)

La tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR como su nombre lo indica representa el rendimiento mínimo que un inversionista aceptaría sobre su inversión para que el proyecto se considere como rentable, la TMAR considera el costo ponderador de todas las fuentes de financiamiento, la inflación y costo del riesgo que se considere para el proyecto. La fórmula para el cálculo de la TMAR de los accionistas es: (9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, p. 303)

$$TMAR = \text{Inflación} + \text{Premio al riesgo} + \text{Tasa pasiva}$$

La tabla 9.18 muestra la TMAR para los accionistas tomando en cuenta la fórmula anterior.

Tabla 9.18 TMAR Accionistas

TASA PASIVA (Agosto 2013)	4,53%
INFLACION	4,35%
PREMIO AL RIESGO	10,00%
TMAR ACCIONISTAS	18,88%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 9.19 Cálculo de la TMAR

TMAR			
FINANCIADO POR	APORTACION	TMAR	PONDERACION
ACCIONISTAS	28%	18,88%	5,36%
CREDITO	72%	15,00%	10,74%
TMAR GLOBAL			16,10%

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 9.19 muestra el cálculo ponderado de la TMAR en función del porcentaje de aportación de inversión entre accionistas y el crédito, es decir que la rentabilidad mínima que se espera del proyecto es del 16,10% ya que con esta utilidad sería indiferente invertir en este proyecto o en otro tipo de inversión financiera.

9.10.3. Cálculo Del Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto VAN, se define como la rentabilidad esperada de la inversión en términos absolutos y actuales; y consiste en sumar los flujos netos de caja esperados del proyecto, actualizados a la tasa de rentabilidad mínima requerida. (9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, p. 303)

Fórmula:

$$VAN = -A + \sum \frac{FNC_n}{(1+i)^n}$$

A: Inversión inicial.

FNC: Flujo neto de caja

i: Tasa de rentabilidad mínima requerida.

Tabla 9.20 Cálculo del VAN

VALOR ACTUAL NETO						
TMAR	16,10%					
AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO NETOS DE FONDOS EN DÓLARES	-70.395,96	-2.015,50	46.810,97	96.164,22	160.689,13	301.648,82
VALOR ACTUAL NETO	<p style="text-align: center;">\$ 220.032,02</p>					

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 9.20 nos muestra los valores del flujo neto del proyecto, con el fin de traerlos a valor actual a una tasa mínima de rendimiento del 16,10%, es decir que

el proyecto a valor actual neto representa 220.032,02 más de 3 veces la inversión inicial, esto nos demuestra una buena rentabilidad del proyecto en los 5 años.

9.10.4. Cálculo De La Tasa Interna De Retorno (TIR)

La tasa interna de una inversión se define como la rentabilidad de la misma en términos relativos y actuales, y se calcula despejando la tasa de retorno que hace que el VAN de la inversión se anule: (9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, p. 304)

Formula:

$$0 = -A + \sum \frac{FNC_n}{(1 + TIR)^n}$$

Tabla 9.21 Cálculo de la TIR

TIR DEL PROYECTO						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO NETOS DE FONDOS EN DÓLARES	-70.395,96	-2.015,50	46.810,97	96.164,22	160.689,13	301.648,82
TIR	73,04%					

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 9.21 muestra la tasa interna de retorno a 5 años en función del flujo neto del proyecto, una tasa del 73,04% está muy por encima de la TMAR (16,10%) lo cual ratifica la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

9.10.5. Cálculo Del Plazo de Recuperación de la Inversión(PRI)

El plazo de recuperación corresponde al período que se tarda en recuperarse la inversión inicial, de acuerdo a los flujos netos de caja. Si bien es cierto no representa un verdadero criterio de rentabilidad, proporciona información en cuanto a la liquidez del proyecto y, por consiguiente del riesgo. Cuanto más corto sea el período de recuperación, mayor será su liquidez y menor el riesgo. (9. PRIEDE BERGAMINI, LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, & BENITO HERNÁNDEZ, 2010, p. 303)

Tabla 9.22 Cálculo del PRI

PRI		
AÑO	FLUJO	FLUJO DE FONDOS ACUMULADO
0	70.395,96	
1	-2.015,50	-2.015,50
2	46.810,97	44.795,47
3	96.164,22	140.959,69
4	160.689,13	301.648,82
5	301.648,82	603.297,64

Fuente: Elaboración propia

La tabla 9.22 muestra el flujo acumulado de fondos del proyecto a los 5 años, lo cual nos permite observar que la inversión inicial se recupera durante el tercer año de operación, asumiendo una distribución uniforme de los ingresos durante el tercer año el tiempo de recuperación será de: 2 año, 3 meses y 6 días.

9.10.6. Criterios de Evaluación Financiera.

Los criterios que se toman para determinar si el proyecto del portal de compras es rentable o no son los siguientes:

Tabla 9.23 Criterios de Evaluación Financiera.

VARIABLE FINANCIERA	PROYECTO RENTABLE	INDIFERENTE	PROYECTO NO RENTABLE
VAN	>0	=0	<0
TIR	> TMAR	= TMAR	< TMAR
PRI	< 5 años	= 5 años	> 5 años

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.24 Resumen de Variables Financieras.

VARIABLE FINANCIERA	VALOR
TMAR	16,10%
VAN	\$ 220.032,02
TIR	73,04%
PRI	2 AÑOS 3 MESES 6 DÍAS

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 9.24 los indicadores financieros del proyecto cumplen con todos los criterios planteados, y por lo tanto se concluye que es un proyecto rentable para los inversionistas.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. CONCLUSIONES REFERENTES AL MODELO DE NEGOCIO

- Contrarrestando los criterios dados por el autor Manuel Castells en su artículo “Internet y la Sociedad Red” analizado en el marco teórico, con los resultados obtenidos en el análisis del entorno y el estudio de mercado del presente trabajo, se puede concluir que los aspectos analizados por Castells son totalmente aplicables a nuestra realidad, pese a ser un estudio del año 2010.
 - En cuanto a la geografía del Internet en el Ecuador la concentración de los accesos están en las principales ciudades como son Quito y Guayaquil.
 - La divisoria digital entre los que saben y los que no saben utilizar Internet, es un factor que definitivamente influye en un negocio en línea, sin embargo resulta muy complejo de medir por medio de estadísticas, es claro que el mercado al cual está dirigido el portal de compras es al de los cibernautas que llevan parte de su vida de manera digital, por lo tanto los esfuerzos y medios para llegar a este mercado se enmarcan en este mismo mundo del Internet.
 - Según Castells, la nueva economía no es de las empresas que producen o diseñan Internet, sino de aquellas que funcionan a través de Internet. Esto ha quedado claro en el presente trabajo donde se ha visto que en el Ecuador existen ya modelos de negocio tanto públicos como privados que funcionan en Internet, y se ha identificado una clara oportunidad para este nuevo negocio que ingresa en un mercado poco explotado y con un gran potencial.
- El modelo de negocios sobre el cual se enmarca el portal de compras es el de mercados electrónicos “*marketpalces*”, donde la empresa actúa como un centro comercial, convirtiéndose en un intermediario virtual entre los productores o mayoristas y los clientes. Los principales beneficios del portal de compras son:
 - Reducción de costos frente a una tienda física.

- Extender la base de clientes a los proveedores, aumentando el volumen de ventas.
- Reducción de tiempo para los clientes al realizar sus compras, sin un límite de horario.
- Reducción de costos de inventario, en base a un estudio del comportamiento de la demanda.
- Mayor integración del Marketing con el proceso productivo del portal, el mismo cliente al realizar sus compras alimenta el sistema CRM, que permite conocer sus preferencias de compra para darle una atención más personalizada.
- Finalmente analizando el modelo de negocios propuesto se puede concluir que es totalmente aplicable al mercado Ecuatoriano, donde otros modelos de negocios electrónicos ya se encuentran en desarrollo principalmente en el sector gobierno.

10.2. CONCLUSIONES REFERENTES AL PLAN DE NEGOCIOS

- En base al análisis del entorno se concluye que el proyecto del portal de compras en el Ecuador es viable, por un lado los factores externos, principalmente el estilo de vida, la penetración del Internet y los avances tecnológicos muestran un panorama favorable para este tipo de negocios, mientras por otro lado el entorno específico muestra que no existe una competencia directa, encontrándose únicamente intentos de ingresar en el mercado con un portal de compras sin que hasta el momento exista esta figura como modelo de negocios en el Ecuador, lo que si existen son productos sustitutivos como es el caso de Casillas en USA o portales de compra y venta informal.
- Del estudio de mercado se concluye que existe una demanda insatisfecha de clientes que estarían dispuestos a realizar sus compras en línea a través de un portal de compras ecuatoriano, concentrados en las ciudades de Quito y Guayaquil.
- El plan financiero demuestra que el proyecto es rentable con una tasa interna de retorno del 73,04%, permitiendo recuperar la inversión inicial luego de 2 años y 3 meses de operación.

10.3. RECOMENDACIONES

- Una de las principales recomendaciones es realizar alianzas estratégicas con los proveedores y las empresas de logística locales.
 - Los proveedores y mayoristas son una pieza clave en el funcionamiento del portal de compras, por lo tanto una alianza estratégica garantizará el éxito del negocio. Integrando los sistemas del portal con el de los proveedores más grandes, se puede llegar incluso a procesar entregas del producto directo desde el mayorista, en función de las órdenes hechas por el cliente.
 - Por otro lado las empresas de logística y entrega nacionales son otra pieza fundamental para dar el servicio ofrecido al cliente, esto es recibir sus compras en la puerta de su casa, por lo tanto establecer una alianza que permita reducir al máximo el tiempo de entrega será fundamental.
- Al ser un portal nuevo se recomienda poner un especial énfasis en las estrategias de marketing y publicidad, tomando en cuenta que el cliente potencial no se encuentra en una ubicación física sino en la red de Internet.
- Se recomienda hacer un seguimiento continuo en la aplicación de las diferentes estrategias planteadas, realizando los ajustes que sean necesarios sobre la marcha en función de las necesidades del mercado, las regulaciones y los cambios que puedan existir en el entorno.

BIBLIOGRAFÍA

1. CASTELLS, M. (7 de Octubre de 2010). Internet y la Sociedad Red.
2. CHONG, E. (2006). *Contabilidad Intermedia - Tomo I: Estados financieros y cuentas del activo*.
3. EROSKI, F. (2007). *Barómetro de Consumo*. Recuperado el 20 de julio de 2012, de Barómetro de Consumo: <http://barometro.fundacioneroski.es>
4. GUTIERREZ ARNAZ, A. M., & SÁNCHEZ - FRANCO, M. J. (2005). *Marketing en Internet, Estrategia y Empresa*.
5. HERNÁNDEZ MANGONEZ, G. (2006). *Diccionario de Economía*. Medellín, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
6. JANY CASTRO, J. N. (2005). *Investigación Integral de Mercados*.
7. MARTÍNEZ, M., FERNÁNDEZ, R., & SACO, M. (2008). *Supermercados.com Marketing para los supermercados virtuales*.
8. PEDRAJA REJAS, L., RODRIGUEZ PONCE, E., & RODRIGUEZ PONCE, J. (25 de Agosto de 2006). *Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora*. Obtenido de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442006000800006&lng=es&nrm=iso
9. PRIEDE BERGAMINI, T., LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, C., & BENITO HERNÁNDEZ, S. (2010). *Creación y Desarrollo de Empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
10. Banco Central del Ecuador. (2012). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Estadísticas Económicas: <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000003>
11. Instituto Nacional de Estadística. (2006). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: www.ine.es
12. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, . (2012). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Ecuador en Cifras: www.ecuadorencifras.com
13. Red.es. (2006). *Red.es*. Obtenido de Res.es: <http://www.red.es/redes/>
14. Registro Oficial 557-S. (2012). *Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos*. Registro Oficial 557-S.
15. Servicio de Rentas Internas. (2013). Los Sistemas Integrados en la Administración Tributaria, un camino a la eficiencia colectiva. *Modelos Integrados de Gestión e Innovación para la Administración Tributaria*. Quito.
16. Superintendencia de Telecomunicaciones. (30 de 09 de 2013). *Superintendencia de Telecomunicaciones*. Recuperado el 30 de 09 de 2013, de Superintendencia de Telecomunicaciones: www.supertel.gob.ec

17. Wikipedia. (2012). *Investigación cuantitativa*. Recuperado el 13 de Agosto de 2012, de Wikipedia La Enciclopedia Libre:
http://es.wikipedia.org/wiki/Investigacion_cuantitativa
18. Wikipedia. (s.f.). *Marketing Relacional*. Recuperado el 13 de 08 de 2013, de Wikipedia La Enciclopedia Libre:
http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_relacional
19. <http://www.aduana.gob.ec>. (01 de 2014). *SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR*. Recuperado el 15 de 01 de 2014, de SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR:
http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action
20. <http://www.eluniverso.com>. (06 de 2012). *Reforma arancelaria para más de un centenar de productos importados*. Recuperado el 16 de 01 de 2013, de EL UNIVERSO: <http://www.eluniverso.com/2012/06/18/1/1356/reforma-arancelaria-mas-un-centenar-productos-importados.html>
21. www.amazon.com. (02 de 2012). *www.amazon.com*. Obtenido de www.amazon.com: www.amazon.com
22. www.comprasegura.com.ec. (2012). *Compra Segura*. Obtenido de Compra Segura: www.comprasegura.com.ec
23. www.comprasenlinea.ec. (2012). *Compras en línea ecuador*. Obtenido de www.comprasenlinea.ec
24. www.correosdeecuador.gob.ec. (01 de 2012). *www.correosdeecuador.gob.ec*. Obtenido de www.correosdeecuador.gob.ec: www.correosdeecuador.gob.ec
25. www.discountcenterweb.com. (2012). *Discount Center*. Obtenido de www.discountcenterweb.com
26. www.ebay.com. (01 de 2012). *www.ebay.com*. Recuperado el 01 de 2012, de www.ebay.com: www.ebay.com
27. www.ecuadormall.com. (2012). *Ecuadormall*. Obtenido de www.ecuadormall.com
28. www.ecuaexporta.com. (01 de 2012). *Ecualexporta*. Obtenido de Ecualexporta: www.ecuadorexports.com
29. www.ecuatienda.com. (2012). *Ecuatienda*. Obtenido de www.ecuatienda.com
30. www.ecutickets.ec. (01 de 2012). *www.ecutickets.ec*. Recuperado el 01 de 2012, de www.ecutickets.ec: www.ecutickets.ec
31. www.mercadolibre.com.ec. (01 de 2012). *www.mercadolibre.com.ec*. Recuperado el 01 de 2012, de www.mercadolibre.com.ec: www.mercadolibre.com.ec
32. www.multicines.com.ec. (01 de 2012). *www.multicines.com.ec*. Obtenido de www.multicines.com.ec: www.multicines.com.ec

33. www.patideautos.com. (01 de 2012). *www.patideautos.com*. Obtenido de www.patideautos.com: www.patideautos.com

ANEXO 1 ENTREVISTAS

ENTREVISTA No. 01

GERENTE DE MARKETING Y VENTAS

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

Obtener información especializada acerca del comportamiento consumidores que compran por internet.

1. ¿Qué opina de los portales de compras en línea que existen actualmente en el Ecuador?
2. ¿Cuáles son los beneficios de comprar por internet?
3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de un negocio de compras por internet?
4. ¿A qué tipo de personas le gusta este concepto de compras por internet?
5. ¿Qué tipo de productos son lo que los consumidores más compran por internet?
6. ¿Qué perfil cumplen los compradores en internet en cuanto sexo, edad, localización, condición social, etc.
7. ¿Qué alianzas considera se podrían establecer con un portal de compras en línea ecuatoriano?

Preguntas Técnicas:

1. ¿Cómo estiman el número de paquetes mensual que deben ser entregados mensualmente por compras en internet?
2. ¿Cuánto personal necesita para gestionar los pedidos de entrega realizados por los clientes?
3. ¿En qué ciudades se concentra el mayor número de compradores?
4. ¿Cuál es número y valor de las compras que estima se realizan mensualmente por internet?
5. ¿En que horario se realizan la mayor cantidad de transacciones?
6. ¿Cuáles son los meses en los cuales existe mayor demanda se despacho de paquetes en las casillas?

7. ¿Cuáles son los aspectos que los clientes más valoran al momento de comprar por internet?

ENTREVISTA No. 02

ADMINISTRADOR DE PORTAL DE SERVICIOS EN LINEA

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

Obtener información especializada sobre la administración de portales de servicios en línea.

Mercado:

1. ¿Cómo empezó el negocio, con cuántos clientes, con qué capacidad, y en qué se basaron para adoptar el modelo de negocio electrónico?
2. ¿Cuál es el nivel de aceptación de los usuarios a usar servicios por internet?
3. ¿En qué meses del año existen mayor número de visitas en el portal?
4. ¿Qué factores del portal en línea cree usted que le dio éxito en el mercado?
10. ¿Ustedes han pensado en establecer otros servicios adicionales en su portal?

Clientes:

1. ¿Qué le preocupa más al consumidor: el precio, la calidad del producto / servicio o los valores agregados?
2. ¿A qué tipo de clientes están dirigidos?
3. ¿Qué tipo de usuarios visitan con mayor frecuencia su sitio?
4. ¿Cuál es la frecuencia de visitas del sitio?

Competencia:

1. ¿Quiénes son su competencia?
2. ¿Qué le diferencia de los otros portales en línea similares? ¿Cuáles son sus fuerzas y debilidades?

Preguntas Técnicas:

1. ¿Cuáles han sido las principales dificultades que han tenido para la implementación y operación del portal en línea?

2. ¿Considera que los servicios de nube son la mejor alternativa para alojar un portal de servicios en línea?
3. ¿Cómo considera que es mejor operar los servicios de almacenamiento, respaldos, seguridad, aplicaciones, base de datos, etc.; de manera local o subcontratados?
4. ¿Cuánto tiempo le tomo implementar el sitio y con qué frecuencia se realizan cambios en la plataforma?
5. ¿Cuáles considera son factores de éxito para un portal en línea?

ANEXO 2 ENCUESTA

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

ENCUESTA ESTRUCTURADA SOBRE UN PORTAL DE COMPRAS EN LÍNEA ECUATORIANO

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

La siguiente encuesta tiene por objetivo recopilar información que servirá para la implementación de un nuevo portal de compras por Internet en el Ecuador. Gracias por su gentil colaboración. (Tiempo estimado para realizar la encuesta 5 minutos)

1. Género:

- Masculino
 Femenino

2. Edad

- 20-30
 31-40
 41-50
 51 en adelante

3. Cuenta con acceso a Internet en su casa?

- SI
 NO

4. Al realizar sus compras ¿Cuál es la tarjeta de crédito que más utiliza?

- Dinners Club
 MasterCard
 Visa
 American Express
 Otro (por favor, especifique)

5. ¿Cuáles de los siguientes servicios ha utilizado por Internet? (Puede elegir más de una opción)

- Transferencias Bancarias.
 Pago de Servicios Básicos (luz, agua, teléfono, etc)
 Compras por Internet (Amazon, Best Buy, etc)
 Compra de Entradas de Cine.
 Ninguno de los anteriores

2. DATOS DEL PRODUCTO

1. Si existiera una tienda virtual (vía Internet) en el Ecuador con una variedad de productos, ¿usted realizaría sus compras a través de este medio?

- SI
 NO

2. Si realiza compras por Internet, ¿Cuál de los siguientes productos, ha sido el que más ha comprado?

- Equipos electrónicos (celulares, equipos de computación, audio/video, etc.)
- Prendas de vestir
- Accesorios (gafas, relojes, bisutería, adornos etc.)
- Artículos deportivos.
- Electrodomésticos
- Otro (por favor, especifique)

3. Por cuál de las siguientes razones preferiría realizar sus compras por Internet?

Puede elegir más de una opción

- Comodidad y ahorro de tiempo
- Facilidad de búsqueda rápida
- Especificaciones del producto y posibilidad de comparar entre marcas y modelos.
- Poder comprar diferentes clases de productos en un solo lugar.
- Entrega a domicilio.
- Precios más bajos.

4. Califique la importancia de los siguientes factores al realizar una compra por Internet, donde:

- 3 Es muy importante
- 2 Es medianamente importante
- 1 No es muy importante

- Seguridad al momento de comprar y pagar.
- Comodidad y ahorro de tiempo.
- Variedad de clases de productos.
- Precio competitivo del producto.
- Tiempo de entrega.

1	2	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuál de los siguientes portales de compras en línea ha utilizado al menos una vez?

Puede elegir más de una opción

- Mercado Libre
- EBay
- Amazon
- Ninguno
- Otro (por favor, especifique)

6. Por qué medio le gustaría recibir información del nuevo portal ecuatoriano de compras en línea?

Puede elegir más de una opción

- Correo electrónico
- Redes Sociales
- Prensa escrita
- Volantes
- Radio y TV

7. Si desea recibir más información sobre el nuevo portal de compras en línea ecuatoriano, coloque su dirección de correo electrónico en el espacio adjunto.

BIOGRAFÍA

Gustavo Rafael Vintimilla Alulema nace el 16 de octubre del 1975 en la ciudad de Quito – Ecuador. Sus estudios secundarios los realiza en el Colegio San Felipe Neri de la ciudad de Riobamba. En el año 2001 obtiene el título de Ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones en la Escuela Politécnica Nacional. Y en la actualidad con el presente trabajo de investigación obtiene el título de Magíster en Gestión Tecnológica, otorgado por la gloriosa Universidad Central del Ecuador.

Inició su carrera profesional en la empresa de telecomunicaciones Suratel por el año 1999, donde se desempeñó en tareas de operación y monitoreo de la red de datos a nivel nacional. Desde el año 2001 hasta enero del 2004 trabajó en la empresa Uniplex donde se desarrolla como ingeniero de soporte en los ámbitos de redes e interconectividad. Desde el año 2001 hasta la actualidad ocupa el cargo de Experto 2 de tecnología en el Servicio de Rentas Internas, empresa en la cual ha desarrollado múltiples proyectos relacionados con redes, telecomunicaciones y seguridad informática.