



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Carrera de Marketing**

TEMA: “Diseño de un modelo de negocio B2B para la implementación de un nuevo canal de distribución digital de productos e insumos de peluquería para la empresa “X”, soportado en comunicación y transacción para peluquerías clasificadas en categoría A y B en las ciudades de Cuenca y Azogues, para el período comprendido entre 2020 y 2021”.

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de**

**Ingeniero en Marketing**

**Modalidad: Modelo de negocio**

**AUTORES:**

Carrión Morocho René Adrián  
C.I. 0106861396  
adriancarrion17@gmail.com

Quizhpe Quizhpe Luis Alberto  
C.I. 0105259790  
lquizhpe94@gmail.com

**TUTOR**

Ing. Juan Carlos Andrade Galarza  
C. I. 0104096847

**Cuenca – Ecuador**

26-01-2022

## RESUMEN

En la actualidad el internet es en una de las principales fuentes de información y transacción para las empresas, el avance tecnológico ha permitido a empresas a nivel mundial aprovechar plataformas digitales para mantener contacto con clientes, de esta manera se han diversificado las formas de satisfacer necesidades y deseos de los consumidores con el uso de internet, permitiendo una permanente conectividad.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo de negocio enfocado en digitalizar actividades del proceso de distribución de una empresa proveedora de productos de belleza, este modelo está enfocado en el segmento B2B de la empresa y busca crear una ventaja competitiva de facilidad de compra para el segmento mencionado, todo esto sustentado en una propuesta de valor diferenciada con mejoras en actividades de atención, venta y tiempo de entrega al cliente, garantizando la facilidad de acceso a información de productos y compra por parte de los clientes.

El proceso de diseño del modelo inicia con un diagnóstico de situación actual de la empresa y la industria donde opera, dentro del análisis se estudian factores clave de éxito, competidores, oferta, demanda y datos comerciales de la empresa que permitan esclarecer un punto de partida para el diseño del modelo de negocio, complementando el análisis con una investigación de mercado para facilitar la toma de decisiones.

Finalmente, realizado el análisis de situación actual junto con el estudio de mercado, se realiza el diseño del modelo de negocio con su respectivo plan de acción, el mismo que está sustentado económica y financieramente para conocer su factibilidad y viabilidad.

**Palabras clave:** Modelo de negocio. Plataforma digital. Ventaja competitiva. Marketing digital. Productos de belleza.

## ABSTRACT

Today the internet is one of the main sources of information and transactions for companies, technological progress has allowed companies worldwide to use digital platforms to maintain contact with customers, in this way the ways of satisfying needs have been diversified. and wishes of consumers with the use of the Internet, allowing permanent connectivity.

The objective of this work is to design a business model focused on digitizing activities of the distribution process of a company that supplies beauty products, this model is focused on the B2B segment of the company and seeks to create a competitive advantage of easy purchase for the consumer. mentioned segment, all this based on a differentiated value proposal with improvements in customer service, sales and delivery time activities, guaranteeing ease of access to product information and purchase by customers.

The model design process begins with a diagnosis of the current situation of the company and the industry where it operates, within the analysis key factors of success, competitors, supply, demand and commercial data of the company are studied that allow clarifying a starting point for the design of the business model, complementing the analysis with market research to facilitate decision-making.

Finally, having carried out the analysis of the current situation together with the market study, the design of the business model is carried out with its respective action plan, which is economically and financially supported to know its feasibility and viability.

**Key words:** Business model. E-commerce, Business advantage. Digital marketing, Cosmetics.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1.</b> ....	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
1.1.1 Modelo de negocio .....	9
1.1.2 Planificación estratégica.....	9
1.1.3 Marketing digital .....	10
1.1.4 Canales de distribución .....	14
1.1.5. Digitalización de procesos de distribución .....	15
1.1.6 Distribución comercial y logística .....	15
1.1.7 Comunicación integral de marketing .....	17
1.1.8 Comportamiento del consumidor digital .....	17
<b>1.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA</b> .....	<b>19</b>
1.2.1 Reseña histórica de la empresa.....	19
1.2.2 Estado actual de la empresa .....	19
1.2.3 Filosofía empresarial .....	30
1.2.4. Estructura de la empresa .....	32
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>33</b>
<b>DIAGNOSTICO Y CONSTRUCCIÓN DE LA LÍNEA BASE</b> .....	<b>33</b>
<b>2.1. DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>33</b>
2.1.1. Identificación de oportunidades .....	33
2.1.2. Oportunidad del negocio .....	35
2.1.3. Zonas de comercialización .....	37
2.1.4. Canales de distribución actuales .....	38
2.1.1.1 Delimitación de oportunidades .....	43
2.1.2.1 Descripción de la oportunidad del negocio.....	43
2.1.2.2. Identificación de los actores .....	45
2.1.2.3. Identificación de oferta actual .....	45
2.1.2.4. Demanda actual .....	48
2.1.2.5 Demanda potencial .....	52
2.1.1.2 Análisis de la industria de peluquerías a nivel nacional y local .....	52
2.1.1.3 Oportunidad de digitalización .....	55
<b>2.2 CONSTRUCCIÓN DE LA LÍNEA BASE</b> .....	<b>65</b>
2.2.1. Metodología para recolección de información .....	65
2.2.2. Metodología para el estudio de mercado .....	65
2.2.2.1 Definición del tamaño de la muestra.....	68
2.2.2.2 Diseño de guion para entrevistas .....	68
2.2.2.3 Diseño de cuestionario para encuestas.....	69
2.2.2.4 Prueba piloto .....	69



2.2.2.5 Levantamiento de información.....	69
2.2.2.6 Tabulación y análisis de datos .....	70
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>74</b>
<b>DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA Y MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>74</b>
<b>3.1 DISEÑO DE CADENA DE VALOR .....</b>	<b>74</b>
3.1.1 Descripción de la cadena de valor .....	74
<b>3.2 DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>86</b>
<b>3.2.1 Descripción del modelo de negocio.....</b>	<b>86</b>
3.2.1.1 Idea de negocio .....	86
3.2.1.2 Descripción de la idea.....	87
3.2.1.3 Descripción de la empresa .....	87
<b>3.2.2 Análisis del entorno .....</b>	<b>87</b>
3.2.2.1 Entorno Macro .....	87
3.2.2.1.1 Factores Externos .....	87
3.2.2.2 Entorno Micro.....	87
3.2.2.2.1 Factores internos .....	95
Análisis de Filosofía Corporativa .....	100
Propuesta de Filosofía Corporativa .....	100
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>119</b>
<b>ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO .....</b>	<b>119</b>
<b>4.1. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>119</b>
4.1.1. Plan de inversión .....	119
4.1.2. Financiamiento.....	120
4.1.3. Costos y gastos .....	120
<b>CAPÍTULO 5 .....</b>	<b>137</b>
<b>APORTE ACADÉMICO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>137</b>
5.1 Aporte académico .....	137
5.2 Conclusiones .....	138
5.3 Recomendaciones .....	140

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ventas B2B de la empresa año 2017 .....	21
Tabla 2 Ventas B2B de la empresa año 2018 .....	21
Tabla 3 Ventas B2B de la empresa año 2019 .....	22
Tabla 4 Ventas B2B de la empresa año 2020 .....	22
Tabla 5 Descripción de portafolio de productos de la empresa "X" .....	24
Tabla 6 Participación en ventas por segmento de la empresa .....	25
Tabla 7 Clasificación de clientes B2B y B2C de la empresa .....	26
Tabla 8 Categorización de clientes B2B de la empresa .....	26
Tabla 9 Participación en ventas clientes B2B A y B de Cuenca y Azogues.....	27
Tabla 10 Situación actual del cumplimiento de objetivos comerciales .....	28
Tabla 11 Factores clave de éxito para empresas distribuidoras de productos de belleza según los directivos de la empresa "X" .....	34
Tabla 12 Comportamiento de clientes B2B luego de la pandemia covid-19.....	38
Tabla 13 Productos utilizados por clientes b2b para brindar su servicio .....	40
Tabla 14 Productos adquiridos por clientes B2B para vender a sus clientes finales.....	40
Tabla 15 Estrategias de distribución de la empresa .....	41
Tabla 16 Periodo promedio de cobro anual de la empresa .....	42
Tabla 17 Tasa de adquisición anual de clientes de la empresa .....	42
Tabla 18 Tasa de adquisición anual por categoría de clientes de la empresa .....	43
Tabla 19 Evolución anual de clientes B2B activos de la empresa .....	43
Tabla 20 Actores de la cadena de suministro.....	45
Tabla 21 Líneas de producto con su porcentaje de participación en inventario de la empresa, con corte al 20 de febrero del 2021 .....	47
Tabla 22 Empresas competidoras en el segmento B2B .....	48
Tabla 23 Histórico de ventas B2B de la empresa .....	49
Tabla 24 Participación en ventas de líneas de productos en el segmento B2B.....	49
Tabla 25 Top 20 de productos más vendidos en el año 2020 en unidades .....	50
Tabla 26 Top 20 de productos más vendidos en el año 2020 en dólares .....	51
Tabla 27 Estimación del crecimiento del número de peluquerías en Azuay.....	52
Tabla 28 Evaluación de sistemas EDI disponibles en el mercado.....	57
tabla 29 Comparativo de sistemas EDI vs. <i>e-commerce</i> considerando las actividades a digitalizar .....	64
Tabla 30 Comparativo de características de gestores de contenido <i>e-commerce</i> .....	64
Tabla 31 Infraestructura para el modelo de negocio .....	80
Tabla 32 Importancia y clasificación de factores externos .....	94
Tabla 33 Matriz Efe .....	94
Tabla 34 Importancia y clasificación de factores internos .....	97
Tabla 35 Matriz Efi.....	97
Tabla 36 Matriz Foda .....	99
Tabla 37 Productos más demandados en temporada de eventos sociales y navidad.....	103
Tabla 38 Indicadores para gestión de producto en <i>e-commerce</i> .....	104
Tabla 39 Indicadores de precio en el <i>e-commerce</i> .....	106
Tabla 40 Situación de uso vinculado a estrategia de distribución .....	108



Tabla 41 Herramientas de comunicación para el <i>e-commerce</i> y digitalización del proceso de distribución .....	113
Tabla 42 Técnicas de <i>merchandising</i> digital .....	114
Tabla 43 Bonificaciones de productos para el <i>e-commerce</i> .....	115
Tabla 44 Plan operativo de acción .....	116
Tabla 45 Activos intangibles e inversión .....	119
Tabla 46 Estructura de costos y gastos.....	120
Tabla 47 Amortización de activos intangibles .....	121
Tabla 48 Sueldos de personal involucrado en la digitalización.....	121
Tabla 49 Gastos por servicios básicos .....	122
Tabla 50 Costos de publicidad del <i>e-commerce</i> .....	122
Tabla 51 Clientes que están de acuerdo con comprar en el <i>e-commerce</i> .....	123
Tabla 52 Datos de frecuencia de compra en el <i>e-commerce</i> obtenidos con el estudio de mercado .....	124
Tabla 53 Resumen de ticket y frecuencia de compra para proyección de ventas.....	125
Tabla 54 Presupuesto de ventas en <i>e-commerce</i> .....	126
Tabla 55 Presupuesto de compras para <i>e-commerce</i> .....	126
Tabla 56 Gastos operativos .....	127
Tabla 57 Flujo de efectivo .....	128
Tabla 58 Estado de pérdidas y ganancias .....	129
Tabla 59 Tasas de crecimiento.....	130
Tabla 60 Flujos para cálculo de TIR y VAN .....	130
Tabla 61 Cálculo de TIR y VAN .....	130
Tabla 62 Riesgos críticos .....	131
Tabla 63 Descripción de impacto en riesgos .....	132
Tabla 64 Valores de riesgos .....	133
Tabla 65 Medidas de mitigación .....	135

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama de la empresa "X" .....	33
Ilustración 2 Canal de distribución directo clientes B2B de la empresa "X" .....	40
Ilustración 3 Canal de distribución indirecto clientes B2B de la empresa "X" .....	41
Ilustración 4 Interacción de los actores de la cadena de suministro.....	47
Ilustración 5 Proceso de compra tradicional con intervención humana para actividades operativas .....	60
Ilustración 6 Proceso de compra basado en Edi.....	60
Ilustración 7 Precios de planes Ecwid.....	61
Ilustración 8 Características de planes Ecwid .....	61
Ilustración 9 Características y precios de planes Shopify .....	62
Ilustración 10 Características y precios de planes Wordpress .....	63
Ilustración 11 SemafORIZACIÓN de riesgos.....	134
Ilustración 12 Resultados: técnica de semafORIZACIÓN.....	135



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Luis Alberto Quizhpe Quizhpe , autor del trabajo de titulación “Diseño de un modelo de negocio B2B para la implementación de un nuevo canal de distribución digital de productos e insumos de peluquería para la empresa “X”, soportado en comunicación y transacción para peluquerías clasificadas en categoría A y B en las ciudades de Cuenca y Azogues, para el período comprendido entre 2020 y 2021”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 26 de enero del 2022

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized letters and loops, positioned above a horizontal line.

Luis Alberto Quizhpe Quizhpe

C.I: 0105259790





UNIVERSIDAD DE CUENCA

## Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

---

Luis Alberto Quizhpe Quizhpe en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Diseño de un modelo de negocio B2B para la implementación de un nuevo canal de distribución digital de productos e insumos de peluquería para la empresa "X", soportado en comunicación y transacción para peluquerías clasificadas en categoría A y B en las ciudades de Cuenca y Azogues, para el periodo comprendido entre 2020 y 2021", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 26 de enero del 2022

---

Luis Alberto Quizhpe Quizhpe

C.I: 0105259790



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

---

René Adrián Carrión Morocho en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Diseño de un modelo de negocio B2B para la implementación de un nuevo canal de distribución digital de productos e insumos de peluquería para la empresa "X", soportado en comunicación y transacción para peluquerías clasificadas en categoría A y B en las ciudades de Cuenca y Azogues, para el período comprendido entre 2020 y 2021", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 26 de enero del 2022

René Adrián Carrión Morocho

C.I: 0106861396



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## Cláusula de Propiedad Intelectual

---

René Adrián Carrión Morocho, autor del trabajo de titulación "Diseño de un modelo de negocio B2B para la implementación de un nuevo canal de distribución digital de productos e insumos de peluquería para la empresa "X", soportado en comunicación y transacción para peluquerías clasificadas en categoría A y B en las ciudades de Cuenca y Azogues, para el período comprendido entre 2020 y 2021", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 26 de enero del 2022

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized letters and a large flourish, written over a horizontal line.

René Adrián Carrión Morocho

C.I. 0106861396

## CAPÍTULO 1

### MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

#### 1.1. MARCO TEÓRICO

##### 1.1.1 MODELO DE NEGOCIO

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizan conceptos relacionados con marketing, planificación estratégica, modelo de negocio, logística, marketing digital, comunicación comercial, distribución comercial y comportamiento del consumidor.

Según Barrios, se puede definir un modelo de negocio como un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la ejecución. El término más importante dentro de esta definición está dado por la palabra interdependientes. En términos generales, se suele usar para definir cómo un negocio o empresa genera valor a través de la utilización de la cadena de valor (Barrios, 2010).

Actualmente, los rápidos avances en tecnologías de la información y la comunicación, han facilitado nuevos tipos de interacciones realizadas a través de la tecnología entre los agentes económicos. Dichas novedades han permitido a las empresas cambiar fundamentalmente la forma en que hacen negocios, es decir, las formas en que organizan y llevan a cabo intercambios y actividades a través de las empresas y los límites industriales con clientes, proveedores, socios y otros interesados (Barrios, 2010).

##### 1.1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para el manejo del modelo de negocio y tomando en cuenta la naturaleza *online* del mismo, la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la



producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización (David, 2013).

Al tener bien definida la administración estratégica para el modelo de negocio, esta permite generar valor a través de la explotación de las oportunidades de negocio y las herramientas que se pueden utilizar para conseguir los objetivos planteados por las empresas en los diferentes medios de comunicación para poder captar a su *target* (David, 2013).

### 1.1.3 MARKETING DIGITAL

La denominación marketing digital se ha convertido en el término más común en todo el mundo, sobre todo después del año 2013. Para la Consultora CISS (2010), el marketing digital recoge el conjunto de estrategias y técnicas desarrolladas en internet para comunicar o vender cualquier tipo de información, bien o servicio. Una de las ventajas y características del marketing digital es que se puede medir absolutamente todo, aunque no todo se mide en la misma exactitud (Barredo, 2018).

La facilidad de medición ha permitido que la información pase a ser una pieza clave para las empresas, ya que un uso y explotación correcto de la misma permitirá generar una ventaja competitiva clara para las mismas. Sin embargo, el poder de la información no está únicamente en quien la tiene, sino en quien la sabe utilizar y aprovechar mejor (Barredo, 2018).

La información es infinita y el tiempo escaso, por ello se debe procurar no tener demasiada ni poca información, las empresas deben aprender a quedarse únicamente con la información que genere valor y sea relevante para el progreso de su modelo de negocio.



Más de una década después de la aparición de Facebook, la reflexión sobre si se continúa con el chip del marketing tradicional todavía es actual. Es totalmente imprescindible reconducir, repensar y reorientar el hecho de que se dirige hacia un entorno que tiene sus propias reglas, en una sociedad que ha cambiado (García, Ronco, Contreras, Rubio, & Valdelvira, Marketing digital para dummies, 2018).

No existe una ruta definida para generar el resultado óptimo, pero sí factores clave que ayudarán a obtener el mix perfecto para dirigirse a este nuevo entorno y permanecer en el tiempo, a la vez que se fideliza, se es prescriptor y se genera empatía positiva. En ese sentido, estos son cuatro de los factores que se deben tener siempre en mente para abordar dichos cambios:

En primer lugar, se debe evitar caer en el error de definir un *target* analizado fríamente sobre la base de factores demográficos como el sexo, estrato social, factores geográficos o la edad. Un público objetivo que parece previsible, pero, también —fruto del cambio tecnológico y del momento actual—, que tiene nuevos patrones de comportamiento que es preciso analizar y detectar, ya que estos encuentran, además, su forma de expresión en el entorno de la *web* discursiva: *prosumers*<sup>1</sup>, *tecno-consumers*<sup>2</sup>, *etno-consumers*<sup>3</sup>, *hug-seekers*<sup>4</sup>. Es decir, se trata de empezar a cambiar la mentalidad y empatizar con el público (García, Ronco, Contreras, Rubio, & Valdelvira, Marketing digital para dummies, 2018).

El segundo factor se refiere a que el mercado ha cambiado y ahora el consumidor es cada vez más exigente; exige verdad, sinceridad, transparencia y ser tratado de igual a igual. La evolución de las marcas es una necesidad, ya no solo por el hecho de continuar

---

<sup>1</sup> Consumidor que se convierte en productor de contenido.

<sup>2</sup> Consumidores multiredes, utilizan varios aparatos electrónicos y gustan estar siempre informados.

<sup>3</sup> Consumidores que cumplen con un perfil determinado para consumir tal producto dentro de grupos étnicos específicos para poder satisfacer necesidades o deseos.

<sup>4</sup> Buscadores de afecto digital y relaciones.



innovando en los productos y servicios dirigidos a sus consumidores, sino también por mostrarse como una empresa que evoluciona al paso que marcan sus prototipos de cliente, y no tras ellos (García, Ronco, Contreras, Rubio, & Valdelvira, Marketing digital para dummies, 2018).

Como tercer factor clave, en el cambio de enfoque mercadológico, se sigue enfocando en la tónica del vender por encima del convencer, cuando precisamente de esto último va la comunicación de doble vía. Por ello, se debe hacer el tránsito mental para entender su utilidad y de ese modo saber qué se puede exigir al consumidor y cómo debemos enfocar nuestras estrategias (García, Ronco, Contreras, Rubio, & Valdelvira, Marketing digital para dummies, 2018).

Finalmente, lo que viene es seguramente mucho más inspirador. Así pues, se debe evitar seguir lo que hoy está de moda y buscar lo que está por venir; de este modo se avanza en la dirección adecuada: la del futuro, no la del hoy (García, Ronco, Contreras, Rubio, & Valdelvira, Marketing digital para dummies, 2018).

Los cambios que experimenta la sociedad con la llegada de la digitalización propiciaron un cambio en la filosofía. Ya no se centra en el producto o servicio para convencer al consumidor potencial, ahora se centra directamente en ese público.

El término de marketing 2.0 comenzó a usarse en la década de los noventa y hace referencia al uso de técnicas como analítica *web*, posicionamiento en buscadores (*SEO*<sup>3</sup>), *e-mail marketing*<sup>4</sup>, *e-commerce*<sup>5</sup>, marketing en buscadores (*SEM*<sup>6</sup>), *social media*<sup>7</sup>, y

---

<sup>3</sup> Acciones y técnicas empleadas para mejorar la visibilidad de una página web en los buscadores de internet.

<sup>4</sup> Herramienta para comunicarse digitalmente con clientes a través del envío masivo de correos electrónicos.

<sup>5</sup> Transacción de bienes y servicios mediante una plataforma electrónica en internet.

<sup>6</sup> Estrategia de marketing digital usada para promocionar marcas y sitios web mejorando la visibilidad de una página de internet de forma pagada.

<sup>7</sup> Acciones que lleva a cabo una marca o empresa para promover sus productos o servicios construyendo un vínculo con el cliente a través de redes sociales.

<sup>8</sup> Publicidad situada en las páginas de destino de los usuarios de internet.



*publicidad de display*<sup>8</sup>, entre otros (García, Ronco, Contreras, Rubio, & Valdelvira, Marketing digital para dummies, 2018).

El marketing digital ha llevado al consumidor a adoptar nuevos comportamientos de compra, permitiéndole realizar sus compras y actividades diarias fuera de tiendas físicas; impulsando así a la innovación por parte de las empresas en algunas de sus actividades de logística.

De igual manera, responde al espectacular desarrollo alcanzado por internet en la última década, que ha impactado no solo en el marketing, sino en la forma de competir, de entender los negocios e incluso en la visión del mundo y de la sociedad en general. Por esta razón, internet ya no es solo para las empresas.com sino que tiene que ser introducido en la estrategia de todas las organizaciones (Sainz Vicuña Ancín, 2018, p. 31).

#### 1.1.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Como parte fundamental, el proyecto se basa en un canal de distribución, los mismos son definidos como el medio a través del cual un sistema de libre mercado realiza la transferencia de propiedad de bienes y servicios hasta el punto de venta para que el consumidor final pueda adquirirlos (Eslava Sarmiento, 2017).

Se habla también de canales de distribución digitales, que claro está, no cuentan con una infraestructura física, sino que basan toda su acción comercial en herramientas de Internet. Con esta breve introducción, existen productos o servicios que pueden comercializarse totalmente a través de Internet, por ejemplo, una plataforma que comercializa música, y la gestión va desde promocionar su marca, ofrecer el producto, realizar la facturación y cobro, e incluso la entrega del bien comprado a través de su plataforma, sin intervención humana, más allá claro que las acciones que realiza el comprador final (Rodríguez, 2009).





La infraestructura de los canales digitales pasaría a ser los servidores, dominios, programas de *software*, entre otros. Claro está que existe detrás una contribución humana para que ciertas actividades puedan cumplirse, como programadores, diseñadores o analistas de crédito en caso de existir dicha actividad para que la venta pueda concretarse (Rodríguez, 2009).

La llegada de los conocidos canales digitales al mundo comercial permite una mayor cantidad de nuevas maneras de llegar a los clientes. Basan su accionar principalmente en el hecho de trasladar ciertas actividades a los clientes, haciendo que ellos mismos realicen actividades del proceso que antes hacía un empleado de la empresa comercializadora (Rodríguez, 2009).

Lo que se concluye con todo lo dicho previamente, es que, no pensar en las capacidades de la digitalización al construir una cadena de distribución o un ecosistema de valor, en la actualidad, es un error que pudiese desembocar en la inviabilidad del negocio a corto plazo (Rodríguez, 2009).

#### 1.1.5. DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN

En los últimos años, se han visto varios casos en donde las empresas han intentado reemplazar su canal tradicional, incluso su fuerza de ventas propia, por canales digitales. Muchas de estas estrategias han fallado, excepto algunos casos puntuales que han tenido cierto éxito.

Ha resultado mucho más razonable potenciar el canal tradicional que intentar reemplazarlo. Según Rodríguez, los dos canales deben coexistir debido a que no todo el proceso puede hacerse de forma digital, además no todo el mercado desea comprar por medios digitales. Por ello un canal digital ayudará a reforzar o potenciar el canal tradicional (Rodríguez, 2009).



Parte de las actividades del proceso de distribución que se pueden digitalizar, son aquellas que se pueden derivar en responsabilidad del cliente y obedecen un proceso mecánico o repetitivo, dichas actividades pueden ser búsqueda de información, toma de pedido y pago.

#### 1.1.6 DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y LOGÍSTICA

Entiéndase como logística, la parte del proceso de la gestión de la cadena de suministro encargada de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y eficaz el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes, servicios y toda la información relacionada con estos, entre el punto de origen y el punto de consumo o demanda, con el propósito de cumplir con las expectativas del consumidor (Soret Los Santos, 2006).

La cadena de suministro, sin embargo, es la unión de todas las empresas que participan en producción, distribución, manipulación, almacenaje y comercialización (Soret Los Santos, 2006).

Por lo tanto, se entiende por gestión de la cadena de suministro la coordinación sistemática y estratégica de las funciones de negocio tradicional y las tácticas utilizadas a través de esas funciones de negocio, al interior de una empresa y entre las diferentes empresas de una cadena de suministro, con el fin de mejorar el desempeño en el largo plazo tanto de las empresas individualmente como de toda la cadena de suministro. En definitiva, es la estrategia a través de la cual se gestiona actividades y empresas de la cadena de suministro (Soret Los Santos, 2006).

En forma sencilla se puede definir un canal de distribución para un producto o servicio, como todas las actividades necesarias para poner el producto al alcance del consumidor final, con el objetivo de facilitar su compra. Este proceso incluye al conjunto



de individuos u organizaciones que participan en el cumplimiento de estas actividades, pudiendo o no tomar derechos sobre la mercadería; a las relaciones que se establecen entre ellos y a los caminos alternativos que puedan utilizarse para cumplir con este objetivo.

En otras palabras, los canales de distribución proveen los medios por los que las mercaderías y servicios son trasladados desde su punto de concepción, extracción, o producción hasta los lugares de consumo, facilitando así la tarea de compra por parte del consumidor final (Paz, 2008).

### 1.1.7 COMUNICACIÓN INTEGRAL DE MARKETING

La vinculación del marketing digital con comunicación integral de marketing se refiere a la coordinación e integración de todas las herramientas, vías y fuentes de comunicación de marketing con las cuales una empresa cuenta dentro de un programa uniforme que maximice el impacto sobre los clientes y otras partes interesadas a un costo mínimo.

Esta integración afecta toda la comunicación de empresa a empresa, canal de marketing, centrada en los clientes y dirigida internamente de una empresa (Clow & Baack, 2010).

### 1.1.8 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DIGITAL

El campo del comportamiento del consumidor es el estudio de los procesos que intervienen cuando una persona o grupo selecciona, compra, usa o desecha productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos. ¡Los consumidores adoptan muchas formas, que van desde un niño de ocho años de edad que le ruega a su madre que le compre tarjetas Yu-Gi-Oh!, hasta la decisión de un ejecutivo de una gran



empresa sobre la compra de un sistema de cómputo de varios millones de dólares (Solomon, 2008).

En sus primeras etapas de desarrollo, los investigadores solían referirse al campo como comportamiento de compra, lo cual reflejaba un énfasis en la interacción entre los consumidores y los productores en el momento de la compra. En la actualidad, la mayoría de los mercadólogos reconoce que el comportamiento del consumidor es, de hecho, un proceso continuo y no únicamente lo que sucede en el momento en el que un consumidor entrega dinero o una tarjeta de crédito, y a cambio recibe algún bien o servicio (Solomon, 2008).

El intercambio, la transacción en que dos o más organizaciones o personas dan y reciben algo de valor, forma parte integral del marketing. Aún cuando el intercambio continúa siendo una parte importante del comportamiento del consumidor, esta visión más amplia enfatiza todo el proceso de consumo, que incluye los aspectos que afectan al consumidor antes, durante y después de una compra (Solomon, 2008).

Para entender de mejor manera el comportamiento de los consumidores en la actualidad, es importante conocer cómo están realizando sus compras, pero a más de conocer cómo es su proceso de compra, es importante conocer los mecanismos y procesos que utilizan para transaccionar, es decir; cómo están finalizando el proceso de compra o cómo están realizando sus pagos (Diario El Universo, 2020).

Tomando como referencia a Diario El Universo en una de sus noticias publicadas el 11 de octubre del 2020, se destaca el crecimiento del uso de transacciones bancarias en Ecuador, para ser exactos la noticia menciona que el crecimiento es del 26% a la fecha mencionada. Se afirma que dicho crecimiento se debe a la pandemia del coronavirus COVID-19, lo cual ha acelerado la transformación digital en el sistema financiero



ecuatoriano, el confinamiento ha obligado a las personas a utilizar canales digitales y luego de todo ese proceso muchas de esas personas han tomado el hábito de realizar sus transacciones por este medio (Diario El Universo, 2020).

Según los últimos datos disponibles de la Asociación de Bancos del Ecuador (Asobanca), las transacciones bancarias realizadas a través de canales digitales han tenido un incremento del 26% durante el primer semestre del 2020 frente al mismo periodo del 2019. En cambio, las transacciones en agencias físicas se redujeron el 39% en ese lapso. Lo que ocurre en Ecuador no es ajeno a otros países de América Latina, que experimenta una de las mayores transformaciones digitales. Un estudio sobre la banca digital de la consultora American Market Intelligence refiere que el 55% de los consumidores latinoamericanos dispone de una cuenta de banco y que más de la mitad de ellos ya realizan sus transacciones bancarias en línea (Diario El Universo, 2020).

## 1.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

### 1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Debido a la protección de información de la empresa en la cual se desarrolla el presente proyecto, se utiliza un nombre ficticio para referirse a la misma, esto por pedido de sus representantes con el fin de guardar confidencialidad de la información obtenida de la empresa y clientes durante el estudio. El nombre a utilizar para la empresa será la empresa “X”. La empresa “X” fue fundada en el año 1996, a lo largo de su trayectoria ha comercializado productos de belleza con un enfoque principal en las peluquerías de la ciudad de Cuenca. Con el paso del tiempo la empresa creció en ventas y con ello su estructura también, por lo cual su cobertura se expandió hacia ciudades como Azogues, Biblián, Cañar, El Tambo, Gualaceo, Chordeleg, Sigsig, Paute, y ciudades del oriente



ecuatoriano como Macas, Méndez, Logroño y Limón, estas últimas se encuentran desatendidas desde el año 2019.

Además, se puede mencionar a Quito y Santa Isabel, ciudades en las cuales la empresa llegó a contar con clientes B2B pese a no tener cobertura y atención directa por medio de agentes de ventas según mencionan sus directivos.

La empresa categoriza como cliente B2B a peluquerías y/o profesionales de belleza, esta categorización se sustenta en la frecuencia de compra, mínimo dos veces por mes, y el ticket promedio de compra, que según sus directivos es superior a \$50,00.

### 1.2.2 ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA

La pandemia ocasionada por el coronavirus COVID-19 en el año 2020, forzó un confinamiento nacional en Ecuador desde el 16 de marzo de dicho año, la reactivación y reapertura de negocios fue paulatina en distintas ciudades del país. La ciudad de Cuenca retornó a sus actividades laborales presenciales y semipresenciales a finales de mayo del mismo año.

La empresa “X” retomó sus actividades a finales del mes de mayo del 2020, sus directivos afirman tener una caída de ventas en su canal B2B desde entonces, la cual dicen, es consecuencia de la prohibición de eventos sociales y masivos, los cuales impulsan el consumo de servicios de peluquería, dichos eventos fueron prohibidos como medida preventiva para la propagación del virus.

Además de la prohibición de eventos, la empresa identifica un problema que afecta directamente a sus ventas, el cual es el cierre de peluquerías dentro de los territorios donde realiza cobertura, lo que ha obligado a la empresa “X” a priorizar la atención en los territorios más representativos.



En consecuencia, la empresa ha detenido su frecuencia de atención a clientes B2B en ciudades externas a Cuenca, excepto Azogues, ciudad en la cual la empresa ha mantenido la atención debido a que es la segunda más representativa en el ranking de ventas de clientes B2B.

A continuación, se detallan las ciudades con sus respectivos porcentajes de participación en ventas, todos los valores corresponden a clientes B2B ordenados de mayor a menor según su nivel de ventas en dólares sin IVA y sin considerar notas de crédito.

TABLA 1 VENTAS B2B DE LA EMPRESA AÑO 2017

<b>Ventas B2B 2017</b>		
<b>Total ventas B2B</b>	\$377.180,92	100,00%
<b>Ventas B2B Cuenca</b>	\$279.259,48	74,04%
<b>Ventas B2B Azogues</b>	\$24.067,73	6,38%
<b>Ventas B2B Gualaceo</b>	\$15.975,93	4,24%
<b>Ventas B2B Paute</b>	\$13.166,53	3,49%
<b>Ventas B2B Limón Indanza</b>	\$10.479,37	2,78%
<b>Ventas B2B Macas</b>	\$9.151,44	2,43%
<b>Ventas B2B Cañar</b>	\$6.369,63	1,69%
<b>Ventas B2B Sigsig</b>	\$6.024,98	1,60%
<b>Ventas B2B Biblián</b>	\$4.585,13	1,22%
<b>Ventas B2B Quito</b>	\$2.944,70	0,78%
<b>Ventas B2B El Tambo</b>	\$2.073,38	0,55%
<b>Ventas B2B Chordeleg</b>	\$1.167,70	0,31%
<b>Ventas B2B Logroño</b>	\$962,87	0,26%
<b>Ventas B2B Santa Isabel</b>	\$715,21	0,19%
<b>Ventas B2B Méndez</b>	\$236,84	0,06%

Elaboración: Los autores.



TABLA 2 VENTAS B2B DE LA EMPRESA AÑO 2018

<b>Ventas B2B 2018</b>		
<b>Total ventas B2B</b>	\$203.104,91	100,00%
<b>Ventas B2B Cuenca</b>	\$157.417,63	77,51%
<b>Ventas B2B Azogues</b>	\$20.603,07	10,14%
<b>Ventas B2B Gualaceo</b>	\$6.256,07	3,08%
<b>Ventas B2B Cañar</b>	\$4.783,80	2,36%
<b>Ventas B2B Biblián</b>	\$3.660,21	1,80%
<b>Ventas B2B Paute</b>	\$2.142,13	1,05%
<b>Ventas B2B El Tambo</b>	\$1.875,19	0,92%
<b>Ventas B2B Sigsig</b>	\$1.472,20	0,72%
<b>Ventas B2B Logroño</b>	\$1.204,54	0,59%
<b>Ventas B2B Méndez</b>	\$1.124,10	0,55%
<b>Ventas B2B Chordeleg</b>	\$1.096,15	0,54%
<b>Ventas B2B Limón Indanza</b>	\$668,68	0,33%
<b>Ventas B2B Santa Isabel</b>	\$415,50	0,20%
<b>Ventas B2B Macas</b>	\$292,60	0,14%
<b>Ventas B2B Quito</b>	\$93,04	0,05%

Elaboración: Los autores.

TABLA 3 VENTAS B2B DE LA EMPRESA AÑO 2019

<b>Ventas B2B 2019</b>		
<b>Total ventas B2B</b>	\$195.063,92	100,00%
<b>Ventas B2B Cuenca</b>	\$155.540,09	79,74%
<b>Ventas B2B Azogues</b>	\$14.938,52	7,66%
<b>Ventas B2B Paute</b>	\$4.772,93	2,45%
<b>Ventas B2B Gualaceo</b>	\$4.569,15	2,34%
<b>Ventas B2B Cañar</b>	\$4.269,55	2,19%
<b>Ventas B2B Chordeleg</b>	\$3.688,18	1,89%
<b>Ventas B2B Biblián</b>	\$3.110,86	1,59%
<b>Ventas B2B Sigsig</b>	\$1.488,62	0,76%
<b>Ventas B2B El Tambo</b>	\$1.269,54	0,65%
<b>Ventas B2B Méndez</b>	\$905,46	0,46%
<b>Ventas B2B Santa Isabel</b>	\$458,70	0,24%
<b>Ventas B2B Quito</b>	\$52,32	0,03%
<b>Ventas B2B Limón Indanza</b>	\$-	0,00%
<b>Ventas B2B Logroño</b>	\$-	0,00%
<b>Ventas B2B Macas</b>	\$-	0,00%

Elaboración: Los autores.





TABLA 4 VENTAS B2B DE LA EMPRESA AÑO 2020

<b>Ventas B2B 2020</b>		
<b>Total ventas B2B</b>	\$ 87.179,27	100,00%
<b>Ventas B2B Cuenca</b>	\$ 68.136,30	78,16%
<b>Ventas B2B Azogues</b>	\$ 9.803,73	11,25%
<b>Ventas B2B Cañar</b>	\$ 2.849,65	3,27%
<b>Ventas B2B Paute</b>	\$1.683,33	1,93%
<b>Ventas B2B Biblián</b>	\$1.325,78	1,52%
<b>Ventas B2B El Tambo</b>	\$1.319,83	1,51%
<b>Ventas B2B Chordeleg</b>	\$878,88	1,01%
<b>Ventas B2B Sigsig</b>	\$652,89	0,75%
<b>Ventas B2B Gualaceo</b>	\$301,18	0,35%
<b>Ventas B2B Santa Isabel</b>	\$132,31	0,15%
<b>Ventas B2B Méndez</b>	\$95,39	0,11%
<b>Ventas B2B Limón Indanza</b>	\$-	0,00%
<b>Ventas B2B Logroño</b>	\$-	0,00%
<b>Ventas B2B Macas</b>	\$-	0,00%
<b>Ventas B2B Quito</b>	\$-	0,00%

Elaboración: Los autores.

Al observar los datos expuestos en las tablas 1, 2, 3 y 4. Las ciudades de Cuenca y Azogues representan más del 80% del total de ventas B2B de la empresa, además en la tabla 4 se observa como en el año 2020 la empresa disminuye sus ventas en territorios como Chordeleg, Gualaceo, Sigsig y Santa Isabel, además no presenta ingresos en territorios como Méndez, Limón Indanza, Logroño, Macas y Quito, concentrando así el 89,40% de sus ventas B2B en Cuenca y Azogues.

En cuanto al portafolio de productos disponibles, los directivos de la empresa “X” mencionan que la misma cuenta con un portafolio de productos completo dentro de la industria de belleza. El portafolio de productos incluye desde utensilios de belleza como pinzas para cabello hasta mobiliario para peluquerías. A continuación, se detallan las diferentes líneas de productos con las que cuenta la empresa:

**TABLA 5 DESCRIPCIÓN DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA "X"**

Línea	Tipo de producto	Marcas
Cabello	Shampoos, acondicionadores, tratamientos de cabello, tintes de cabello caseros, ampollas, espumas para cabello, fijadores para cabello, gel y ceras moldeadoras para cabello.	Firenze, Prokpil, Salonin, Hidracolor, Koleston, Revlon, Duo, Chardon, Biotanik, Hask, Sentience, Lisap, Biolans, BabyLiss, OGX, Batiste, Schwarzkopf, Be Natural, Tec Italy, Chocolife, Kuul, Orquídea.
Uñas	Esmaltes de uñas, acrílicos para uñas, tratamientos para uñas, gel para uñas, exfoliantes, decoración de uñas, lámparas de uñas, pulidoras de uñas, limas y pulidores, cremas, alicates, pinzas.	Masglo, Rodher, Mollie, Mia Secret, E&A Nails, Adoro, Decori, K-nail, Maxe, Addict Pro, Mundial.
Maquillaje	Bases líquidas, pre bases, polvos compactos, polvos sueltos, iluminadores, correctores, sombras de ojos, delineadores de ojos, delineadores de labios, labiales, brillos de labios, máscaras de pestañas, pestañas postizas, selladores de maquillaje, productos para <i>lifting</i> y rizado de pestañas, productos para planchado de cejas.	Catrice, Milani, Beauty Creations, Samy, Maybelline, Wet n Wild, Generation Makeup, Flormar, Vogue, Luzzete, Covergirl, L.A.Girl, L.a.colors, Star Colors, Thuya.
Cuidado de piel	Tónicos para rostro, desmaquillantes, protectores solares, exfoliantes, cremas para rostro, cremas para manos, sérum para rostro, mascarillas para rostro, vaselinas, algodones, ceras depilatorias, líquidos pre y post depilación, bandas depilatorias.	Biofemme, Nivea, Pilaten, Ponds, L'Oréal, Garnier, Gigi, Bell Franz, Doll, Petrizio.
Profesional	Máquinas de corte de cabello, planchas de cabello, secadoras de cabello, tintes de cabello profesionales, decolorantes, oxigentas, líquido para permanentes, líquido para alisados, tijeras de corte de cabello, pinzas, peinillas, cepillos, bigudies, rulos, desinfectantes, capas de corte de cabello, mandiles para peluquería, hojas de afeitar, brochas, navajas, mobiliario de peluquería, equipos de spa, equipos de peluquería, shampoos y tratamientos profesionales.	Wahl, Rucha, BabyLiss, Kiepe, Montero, Sileti, Hidracolor, BMT, Chardon, Chocolife, Maxe, Zzam, Toni & Guy, Olivia Garden, Vandux, Andis, Euroestética, Hipertin, Kuul, Orquídea.

**Elaboración:** Los autores



Recordando lo mencionado en párrafos anteriores, en sus inicios la empresa enfocó su atención en profesionales de belleza y peluquerías, sin embargo, con el paso del tiempo adaptó su portafolio de productos a las necesidades del mercado, incluyendo líneas como maquillaje y cuidado de cabello para uso doméstico, líneas que están destinadas para el consumidor final.

Dicha adaptación lleva a la apertura de un punto de atención al público por parte de la empresa en el año 2002. Actualmente, la empresa atiende a dicho segmento en su tienda física, sin embargo, la venta a su segmento B2B (peluquerías y/o profesionales de belleza) es el segmento más atractivo según sus directivos. A continuación, se expone el porcentaje de participación de ventas de clientes B2B y B2C de la empresa.

**TABLA 6 PARTICIPACIÓN EN VENTAS POR SEGMENTO DE LA EMPRESA**

	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>
Total Ventas en \$	\$628.388,46	\$341.741,66	\$459.695,64	\$249.692,37
Ventas B2B en \$	\$377.180,92	\$203.104,91	\$195.063,92	\$87.179,27
Ventas B2C en \$	\$251.207,54	\$138.636,75	\$264.631,72	\$162.513,10
% B2B	60,02%	59,43%	42,43%	34,91%
% B2C	39,98%	40,57%	57,57%	65,09%

**Elaboración:** Los autores.

Luego de revisar los datos de la tabla 6, se observa una caída de ventas totales de la empresa desde el año 2017, lo cual deriva también en la caída de ventas del segmento B2B.

Un dato a destacar es la variación negativa de -17,72% de la participación en ventas del segmento B2B de la empresa en el año 2020 a comparación del año 2019. Los directivos mencionan que es importante que la empresa retome la participación en este



segmento debido a que el mismo se basa en la recompra de los clientes y establece relaciones comerciales a largo plazo.

Es necesario aclarar como la empresa divide sus dos segmentos de clientes, a continuación, se detallan las variables a considerar para su segmentación:

**TABLA 7 CLASIFICACIÓN DE CLIENTES B2B Y B2C DE LA EMPRESA**

<b>Segmento</b>	<b>Ticket promedio de compra. Año 2017-2020</b>	<b>Frecuencia de compra</b>	<b>Uso de productos</b>	<b>Forma de pago</b>
B2B	\$74,34	1 a 3 veces al mes.	Uso para brindar sus servicios y para venta al cliente final.	Crédito y contado.
B2C	\$20,93	1 vez cada 2 meses.	Uso personal.	Contado.

**Elaboración:** Los autores.

Además de la segmentación mencionada, la empresa categoriza sus clientes B2B de la siguiente manera:

**TABLA 8 CATEGORIZACIÓN DE CLIENTES B2B DE LA EMPRESA**

<b>Variable</b>	<b>Cliente A</b>	<b>Cliente B</b>	<b>Cliente C</b>
<b>Volumen de ventas</b>	(\$600 o más) Promedio Mensual.	(\$300 - \$599) Promedio Mensual.	(\$100 - \$299) Promedio Mensual.
<b>Potencial de crecimiento en infraestructura</b>	Bajo (utiliza entre el 80 - 100% de su infraestructura).	Medio (utiliza entre el 50 - 79% de su infraestructura).	Medio (utiliza entre el 50 - 79% de su infraestructura).
<b>Tipo de peluquería</b>	Multiservicio <sup>6</sup> .	Mixta <sup>7</sup> , multiservicio.	Básica <sup>13</sup> , mixta.
<b>Número de estaciones en salón</b>	5 o más estaciones de trabajo.	3 a 5 estaciones de trabajo.	1 a 2 estaciones de trabajo.

<sup>6</sup> Peluquerías que brindan los siguientes servicios: corte de cabello, tinturación de cabello, diseño de color, uñas, depilación, barbería, maquillaje, cuidado de piel, servicios para cejas y pestañas.

<sup>7</sup> Peluquerías que realizan dos tipos de servicios, por ejemplo, servicio de cabello y uñas. <sup>13</sup> Peluquerías que se enfocan solo en un tipo de servicio, por ejemplo, solo en cabello.



<b>Cantidad de competidores por marca de reventa al consumidor final</b>	Alto (4 o más).	Medio (2 a 3).	Bajo/Nula (0 a 1).
<b>Presencia en medios digitales</b>	Alta (Cuentan con 3 o más redes sociales activas, con 3 a 4 publicaciones semanales)	Media (Cuentan con 1 o 2 redes sociales activas, con 2 a 3 publicaciones semanales).	Baja/Nula (Cuentan con máximo una red social activa, con 1 publicación semanal).
<b>Uso de producto</b>	Uso en peluquería y reventa.	Uso en peluquería y reventa.	Uso en peluquería.

**Elaboración:** Los autores.

La empresa califica como positiva la reactivación de sus clientes B2B de categoría A y B de las ciudades de Cuenca y Azogues. Recordando los datos expuestos en la tabla 4, las ciudades de Cuenca y Azogues son las más representativas en ventas en el segmento B2B para la empresa en el año 2020.

Según los datos del sistema de la empresa, existen 70 clientes activos en total que están categorizados como A y B en las ciudades de Cuenca y Azogues, en la siguiente tabla se exponen los valores de participación en ventas de dicho grupo.

**TABLA 9 PARTICIPACIÓN EN VENTAS CLIENTES B2B A Y B DE CUENCA Y AZOGUES**

<b>Año 2020</b>	
<b>Total ventas B2B Cuenca.</b>	\$68.136,30
<b>Total ventas B2B Azogues.</b>	\$9.803,73
	<b>\$77.940,03</b>
<b>Total ventas clientes B2B A y B Cuenca/Azogues.</b>	<b>\$60.220,61</b>
Ventas clientes B2B "A" Cuenca.	\$23.216,76
Ventas clientes B2B "B" Cuenca.	\$29.026,22
Ventas clientes B2B "A" Azogues.	\$2.632,47
Ventas clientes B2B "B" Azogues.	\$5.345,16
Participación en ventas clientes B2B A y B de Cuenca y Azogues sobre el total de ventas B2B de las dos ciudades.	<b>77,265%</b>

**Elaboración:** Los autores.



Como se observa en la tabla 9, los clientes B2B A y B de la ciudad de Cuenca y Azogues representan el 77,265% del total de ventas B2B del año 2020 de la empresa en las dos ciudades. El 22,735% restante pertenece a clientes categoría C.

Para complementar con los datos de antecedentes de la empresa se presenta a continuación un resumen de los objetivos comerciales en el segmento B2B definidos por los directivos de la misma.

**TABLA 10 SITUACIÓN ACTUAL DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS COMERCIALES**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Realidad</b>
Incremento anual del 3% de clientes B2B.	Tasa de adquisición de clientes.	Al menos 3% de crecimiento anual.	No se cumple el objetivo. El portafolio de clientes disminuye desde el año 2017.
Alcanzar un mínimo de 12 clientes atendidos por día en la ruta de cada agente de ventas.	Clientes atendidos por día.	Mínimo 12 visitas diarias por agente de ventas.	No se cumple. Según la empresa cada agente de ventas visita entre 7 y 8 clientes por día.
Incremento anual del 8% del <i>ticket</i> promedio de compra de clientes B2B.	Evolución del <i>ticket</i> promedio de compra.	Al menos 8% anual.	No se cumple. El <i>ticket</i> promedio de compra disminuye desde el año 2017.
Alcanzar un mínimo de 8 pedidos al día por cada agente de ventas.	Número de pedidos diarios.	Al menos 8 pedidos diarios por agente de ventas.	No se cumple. Según la empresa cada agente de ventas alcanza entre 5 y 6 pedidos por día.

**Elaboración:** Los autores.



Como se observa en la tabla 10, la empresa no logra cumplir sus objetivos comerciales, lo cual evidencia que su proceso de trabajo presenta falencias que le impiden alcanzar dichos objetivos.

Una vez revisada la información y datos de la situación actual de la empresa, se procede a plantear un modelo de negocio enfocado en digitalizar actividades del proceso de distribución para los clientes B2B, categoría A y B de Cuenca y Azogues, buscando nuevas alternativas para mantener contacto con ellos, y a su vez, continuar generando transacciones aprovechando la conectividad digital.

Recordando lo mencionado por Ricardo Rodríguez en el marco teórico, la digitalización basa su accionar en el hecho de trasladar ciertas actividades a los clientes, haciendo que ellos mismos realicen actividades del proceso que antes hacía un empleado de la empresa.

Las actividades que se plantean digitalizar en el proceso de distribución son, atención y toma de pedido, envío de promociones y comunicación con el cliente, acceso a información de productos y procesos de pago.

Se considera la digitalización de estas actividades ya que, según los directivos de la empresa, son actividades mecánicas y repetitivas del proceso de distribución que pueden ser derivadas para que las realice el cliente. Además, mencionan que los clientes B2B categoría A y B son clientes que tienen una amplia relación comercial con la empresa, por lo cual sus pedidos se basan en reposiciones frecuentes de un portafolio de productos definido, lo mismo ocurre con los pagos de facturas, en esta categoría de clientes no se presentan mayores problemas de recuperación de cartera de ventas a crédito.



### 1.2.3 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

#### **Misión**

La empresa “X” ofrece una amplia variedad de productos de belleza especializados, abasteciendo a salas de belleza del austro ecuatoriano con una correcta asesoría, siendo pioneros en el uso de nuevas tecnologías en cuanto a productos y procesos.

#### **Visión**

Ser la opción número uno en la mente de los profesionales de belleza al momento de abastecer sus peluquerías, caracterizándose por la asesoría y el contacto permanente con los clientes para generar relaciones a largo plazo.

#### **Valores**

Los valores que promueve y con los que se identifica la empresa “X” son los siguientes:

- Compromiso

Honrar obligaciones y compromisos adquiridos con los clientes, equipo de trabajo y sociedad. Valorar la confianza que depositan en la empresa.

- Competitividad e innovación

Fomentar la pro actividad, tomar a la competencia como un motor de motivación para anticipar situaciones adversas y responder a posibles cambios de manera eficaz.

- Integridad y transparencia

Las acciones, decisiones y resultados están siempre enmarcados en la legalidad, oportunidad y ética.

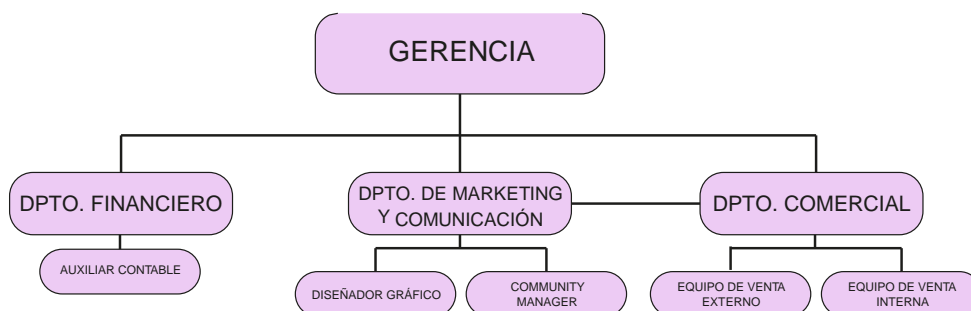




- **Aprendizaje**  
Impulsar el potencial de los colaboradores y clientes, promover su aprendizaje permanente.
- **Puntualidad**  
Cumplir a tiempo las obligaciones adquiridas con proveedores, empleados y clientes.
- **Trabajo en equipo**  
Fomentar el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes y personales de la empresa y su entorno.
- **Responsabilidad laboral**  
Compromiso con todo el entorno que rodea la empresa, desde equipo de trabajo hasta sociedad y el medio ambiente.

#### 1.2.4. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La empresa “X” cuenta con una estructura vertical, la misma se expone en la siguiente ilustración:



**ILUSTRACIÓN 1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA "X"**

**Elaboración:** Los autores.



## CAPÍTULO 2

### DIAGNOSTICO Y CONSTRUCCIÓN DE LA LÍNEA BASE

#### 2.1. DIAGNÓSTICO

##### 2.1.1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

La pandemia mundial ocasionada por el coronavirus COVID-19 en el año 2020, trajo consigo un fenómeno de transformación digital, fenómeno que influye en procesos de compra, por lo cual las empresas han detectado la necesidad de incursionar en la transformación digital. Según Dicarlo y Dakduk (2020), en su análisis sobre el impacto del coronavirus en las organizaciones para la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, las empresas han tenido que destinar gran parte de su presupuesto a la inversión en transformación digital para continuar operativas y no perder el contacto con sus clientes.

Dicho estudio menciona que en Ecuador las empresas se han visto obligadas a adaptarse a la transformación digital, por lo cual es necesario estudiar la factibilidad de digitalizar algunas de sus actividades dentro del proceso de distribución. (Ricardo, Alexandra, Leonardo, & Silvana, 2020).

Luego de un proceso de involucramiento con la empresa se identifican factores clave de éxito necesarios para sobresalir en el mercado de empresas distribuidoras de insumos y productos de belleza, los mismos que según la experiencia de directivos de la empresa, son valorados por los clientes B2B.



**TABLA 11 FACTORES CLAVE DE ÉXITO PARA EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS DE BELLEZA SEGÚN LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA "X"**

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
Accesibilidad.	Los clientes B2B necesitan facilidad de acceso para realizar sus compras, por su trabajo, prefieren hacer sus compras sin salir de su sala de belleza/peluquería.
Stock y surtido.	Variedad de productos y marcas disponibles que el cliente tiene como opciones de compra.
Infraestructura.	Herramientas involucradas en la venta, como catálogos, dispositivos electrónicos, personal de atención y también infraestructura física para capacitaciones o eventos como servicio postventa.
Comunicación.	Facilidad de comunicación entre el cliente y la empresa, tiempos rápidos de respuesta y atención para inquietudes o resolución de posibles problemas.
Servicio al cliente.	Garantía y reposición de productos, servicio postventa como capacitaciones y apoyos promocionales para la sala de belleza/peluquería.
Reconocimiento de marca.	Nivel de conocimiento y confianza que tienen los clientes hacia empresa distribuidora.

**Elaboración:** Los autores.

La propuesta de digitalización de actividades del proceso de distribución debe considerar los factores clave de éxito expuestos en la tabla 11, de esta manera, es posible que la propuesta de digitalización tenga mayor aceptación por parte de los clientes.



### 2.1.2. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

Como se observa en el apartado de identificación de oportunidades, la digitalización de los procesos de compra ha sido adoptada por varias industrias, ya sea en mercados minoristas o mayoristas; por ello se propone la digitalización de actividades del proceso de distribución para atender a sus clientes B2B.

Partiendo de los datos del año 2020, donde el segmento B2B representa el 34,91% del total de ventas de la empresa, los directivos de la empresa mencionan que es necesario reactivar este segmento, buscando de alcanzar tasas de participación en ventas cercanas al 60,02% y 59,43%, valores alcanzados en el año 2017 y 2018 respectivamente.

Actualmente la empresa cuenta con dos agentes de ventas, cuya función es visitar, tomar pedidos y cobrar cuentas pendientes de clientes B2B de la empresa, los mismos se encargan de visitar la ciudad de Cuenca y Azogues. Luego de un proceso de involucramiento con los vendedores de campo se tienen los siguientes datos del comportamiento de los clientes B2B luego de emergencia sanitaria.

TABLA 12 COMPORTAMIENTO DE CLIENTES B2B LUEGO DE LA PANDEMIA COVID-19

	<b>Antes de pandemia</b>	<b>Después de pandemia</b>
<b>Número de peluquerías visitadas por día</b>	De 8 a 10 peluquerías.	De 8 a 10 peluquerías.
<b>Número de pedidos por día</b>	De 7 a 8 pedidos.	De 4 a 5 pedidos.
<b>Ticket promedio de venta diaria</b>	De \$600 a \$800.	De \$350 a \$500.
<b>Tiempo de recuperación de cartera</b>	Hasta 8 días después de la fecha de vencimiento de la factura.	Hasta 20 días después de la fecha de vencimiento de la factura.
<b>Contacto con el cliente</b>	Visita directa en peluquerías.	Visita en peluquería, WhatsApp, Messenger.



<b>Toma de pedido</b>	En la peluquería del cliente, llamada telefónica.	WhatsApp, Messenger, llamada telefónica, en la peluquería del cliente.
<b>Proceso de cobro</b>	Cobro directo en peluquería, se aceptan cheques y efectivo.	Cliente realiza transferencias bancarias, cobro directo en peluquería.

**Elaboración:** Los autores.

La tabla 12 expone el comportamiento de los clientes B2B de la empresa, como se observa existen cambios de comportamiento en el proceso de compra y pago, además de variaciones de valores de ventas y tiempo de recuperación de cartera. La información se obtiene de los agentes de ventas de la empresa “X”.

Toda esta información impulsa la propuesta de digitalización de actividades del proceso de distribución, que como se menciona en apartados anteriores, deben ser actividades que puedan ser designadas para que las realicen los clientes, además deben estar alineadas a factores clave de éxito valorados por los mismos, y a su vez, alineadas a los cambios de comportamiento luego de la pandemia ocasionada por el coronavirus COVID-19.

Además de los datos propios de la empresa, se cuenta con información de la industria de cosméticos en Ecuador y el mundo. Según María Fernanda León, presidenta ejecutiva de la Asociación Ecuatoriana de Empresas de Productos Cosméticos, de Higiene y Absorbentes (Procosméticos), afirma que el impacto para el sector de belleza por la pandemia fue importante con la reducción de las ventas del 70% hasta junio del 2020 (Diario El Universo, 2020).



A pesar de la caída de ventas, varias empresas dentro de la industria de belleza y cosméticos, tanto en Ecuador como a nivel mundial, están adaptándose al *e-commerce*, por ejemplo, la marca de cosméticos Yanbal ha lanzado un nuevo giro de negocio denominado “Emprende a tu manera”, que tiene como objetivo motivar a personas a emprender sin salir de casa, apostando por su propio *e-commerce* para venta de productos de dicha marca (Diario El Universo, 2020).

También están empresas que además de adaptarse a la digitalización se encuentran innovando durante este proceso, casos como los de Euphoria Cosmetics y Oriflame, estas marcas exponen cómo se puede aprovechar el entorno digital para crear valor para los clientes. Estas empresas han sabido aprovechar la tecnología a su favor creando espacios de realidad virtual e incursionando en *social selling*<sup>8</sup> para interactuar y estar presentes de manera permanente en la mente de su audiencia con el objetivo de ser una de las primeras alternativas de compra (Diario El Universo, 2020).

### 2.1.3. ZONAS DE COMERCIALIZACIÓN

Como se menciona en el apartado de estado actual de la empresa, la misma ha atendido a clientes B2B de los siguientes territorios durante su trayectoria:  
Cuenca, Azogues, Biblián, Cañar, El Tambo, Paute, Gualaceo, Chordeleg, Sigsig, Santa Isabel, Macas, Méndez, Limón Indanza, Logroño, Quito.

Luego de la pandemia mundial del año 2020, los territorios actuales en los que la empresa realiza cobertura son Cuenca y Azogues, ciudades que concentran el 89,4% de

---

<sup>8</sup> Uso de las redes sociales como herramienta comercial para conseguir ventas de un bien, ya sea destinado a mercado B2B como al B2C.



ventas B2B en dicho año.

Del total de 70 clientes B2B A y B con los que cuenta la empresa en la ciudad de Cuenca y Azogues, se sabe por información del sistema contable que 52 pertenecen a la ciudad de Cuenca y 18 a la ciudad de Azogues.

#### 2.1.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN ACTUALES

Los tipos de canales de distribución de la empresa están determinados por la situación de uso de los productos que comercializa, a continuación, se explica cada situación de uso de productos por parte del cliente B2B.

Situación de uso 1: El cliente B2B utiliza los productos como materia prima para brindar su servicio al cliente final.

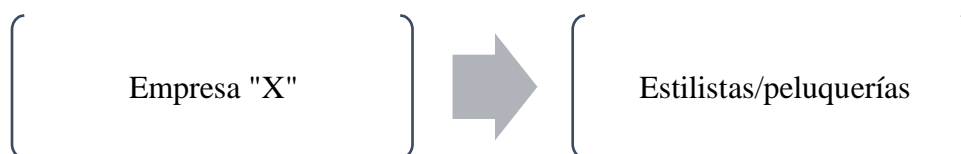


**TABLA 13 PRODUCTOS UTILIZADOS POR CLIENTES B2B PARA BRINDAR SU SERVICIO**

<b>Productos que usa el cliente para su servicio</b>	
<b>Productos</b>	<b>Marcas</b>
Tintes de cabello, decolorantes, oxigentas, utensilios para tinturación de cabello.	Hipertin, Hidracolor, BMT, Chardon, Kuul.
Alisantes y onduladores de cabello.	Chardon, Chocolife, Hipertin, Orquídea.
Tratamientos capilares.	Hipertin.
Gel, acrílicos e insumos para uñas.	Mia Secret, Addict Pro, E&A nails, Masglo.
Utensilios de peluquería.	Zzam, Montero, Toni & Guy, Olivia Garden, Vandux, Kiepe, Finny, Andis.
Herramientas de peluquería: planchas, máquinas, y secadores de cabello. Mobiliario, vaporizadores, aceleradores de calor.	Wahl, BabyLiss, Maxe, Rucha, Montero, Sileti, Andis.

**Elaboración:** Los autores.

En esta situación de uso, el cliente adquiere productos para utilizarlos en su proceso de servicio, se considera B2B a este tipo de compra por la frecuencia de la misma y cantidad de productos adquiridos por el cliente, la cual supera las 3 unidades de cada ítem. En esta situación de uso el tipo de distribución es directo y funciona de la siguiente manera:



**ILUSTRACIÓN 2 CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTO CLIENTES B2B DE LA EMPRESA “X”**

**Elaboración:** Los autores.

Situación de uso 2: El cliente B2B compra productos a la empresa “X” para comercializarlos hacia el consumidor final, convirtiéndose en intermediario.



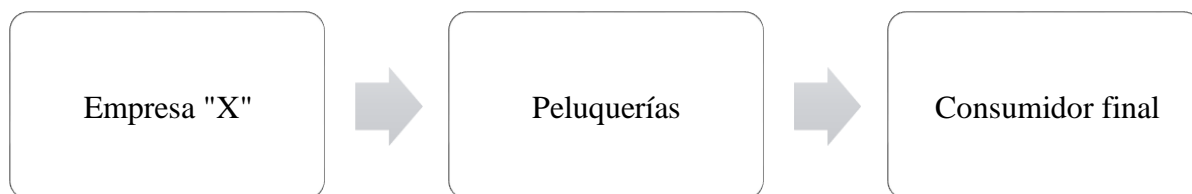


**TABLA 14 PRODUCTOS ADQUIRIDOS POR CLIENTES B2B PARA VENDER A SUS CLIENTES FINALES**

<b>Productos que el cliente comercializa al consumidor final</b>	
<b>Productos</b>	<b>Marcas</b>
Shampoos, acondicionadores, tratamientos de cabello, gel y cera para peinar, espumas, fijadores, activadores de rizos, ampollas para cabello y cuero cabelludo.	Hipertin, Hidracolor

**Elaboración:** Los autores.

En esta situación de uso, las peluquerías adquieren productos para comercializarlos al cliente final, convirtiéndose en intermediario. En estos productos y marcas la empresa maneja una política de exclusividad de venta B2B, permitiendo a los clientes tener un margen de ganancia entre 30% y 50% por producto. En esta situación de uso el proceso de distribución funciona de la siguiente manera:



**ILUSTRACIÓN 3 CANAL DE DISTRIBUCIÓN INDIRECTO CLIENTES B2B DE LA EMPRESA “X”**

**Elaboración:** Los autores.

Es necesario entender el flujo de actividades que involucra a los actores del proceso de distribución, en el anexo 1 se detalla el diagrama de flujo del proceso de distribución actual, desde el momento en el que los agentes de ventas se reportan en oficina hasta que el cliente recibe su pedido.

También es importante identificar la estrategia de distribución que sigue la empresa. Luego de un proceso de involucramiento se entiende que el tipo de canal define



la estrategia de distribución de la empresa, dependiendo así de la situación de uso de sus clientes.

Las estrategias de distribución de la empresa son las siguientes:

**TABLA 15 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA**

<b>Tipo de canal</b>	<b>Estrategia de distribución</b>
Directo	Intensiva
Indirecto	Selectiva

**Elaboración:** Los autores.

La empresa realiza una distribución intensiva cuando el canal es directo, en este caso, comercializa productos para consumo propio de las peluquerías, aquí la empresa busca llegar a la mayor cantidad posible de clientes.

Cuando el tipo de canal es indirecto la empresa sigue una estrategia de distribución selectiva, seleccionando el tipo de peluquerías que utiliza como intermediarios para que los productos lleguen hacia el consumidor final, esta estrategia engloba productos de las marcas Hipertin e Hidracolor como shampoos, tratamientos de cabello, entre otros. Los clientes B2B A y B están dentro de esta estrategia de distribución.

Continuando con el análisis, se considera importante obtener indicadores de gestión que permitan entender la efectividad del proceso de distribución actual de la empresa hacia su segmento B2B. A continuación, se detallan diferentes indicadores y su evolución en los últimos 5 años de la empresa.



**Periodo promedio de cobro:** Este indicador permite identificar el tiempo promedio que le toma a la empresa cobrar sus ventas a crédito, es importante conocer este indicador debido a que el segmento B2B de la empresa realiza sus compras con esta modalidad de pago.

TABLA 16 PERIODO PROMEDIO DE COBRO ANUAL DE LA EMPRESA

Periodo promedio de cobro en días				
2016	2017	2018	2019	2020
61,527	81,043	40,9512	42,641	66,387

**Elaboración:** Los autores.

Como observa en la tabla 16, la empresa pasa de un periodo promedio de cobro de 40,9512 días en 2019 a 66,387 días en 2020, lo cual representa un incremento de 55,688%. Según los directivos de la empresa, este indicador no debe pasar de 45 días ya que al superar este tiempo la liquidez de la empresa se ve afectada.

**Tasa de adquisición:** Este indicador permite conocer el número de nuevos clientes en un periodo de tiempo determinado, para el análisis se toman los valores por año.

TABLA 17 TASA DE ADQUISICIÓN ANUAL DE CLIENTES DE LA EMPRESA

	Tasa de adquisición			
	2017	2018	2019	2020
Nuevos clientes B2B	22	13	17	9
Total de clientes B2B	249	168	155	123
Tasa de adquisición	8,84%	7,74%	10,97%	7,32%

**Elaboración:** Los autores.

Como se observa en la tabla 17, la tasa de adquisición de clientes más alta de la empresa fue en el año 2019 con 10,97%. Un dato a considerar es el número total de clientes



B2B de la empresa, como se observa en la tabla este valor disminuye desde el año 2017 hasta el 2020.

Del total de nuevos clientes de cada año se tiene los siguientes datos por categoría de cliente:

**TABLA 18 TASA DE ADQUISICIÓN ANUAL POR CATEGORÍA DE CLIENTES DE LA EMPRESA**

	Tasa de adquisición			
	2017	2018	2019	2020
Nuevos B2B A	3	1	0	0
Nuevos B2B B	12	7	9	3
Nuevos B2B C	7	5	8	6

**Elaboración:** Los autores.

**Clientes activos:** Aunque la tabla 17, indica el número total de clientes B2B de la empresa, es importante conocer cuántos de ellos son considerados activos, para ello la siguiente tabla expone la evolución de este indicador desde el año 2017.

**TABLA 19 EVOLUCIÓN ANUAL DE CLIENTES B2B ACTIVOS DE LA EMPRESA**

	Clientes activos B2B			
	2017	2018	2019	2020
Clientes activos B2B	162	113	109	98
Total de clientes B2B	249	168	155	123
% de clientes activos	65,060%	67,262%	70,323%	79,675%

**Elaboración:** Los autores.

La tabla 19 expone el número de clientes considerados activos por la empresa, lo cual evidencia que no todos los clientes que están dentro del portafolio, compran al menos una vez al mes.



## 2.1.2 DELIMITACIÓN DE OPORTUNIDADES

### 2.1.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

Según información obtenida de los agentes de ventas de la empresa, se tiene conocimiento que los clientes B2B han incrementado el uso de plataformas digitales para solicitar pedidos y realizar consultas, las plataformas más destacadas según los agentes de ventas son WhatsApp y Facebook Messenger.

Los agentes de ventas mencionan que antes de la pandemia mundial del 2020, los clientes utilizaban las plataformas mencionadas anteriormente para agendar citas y realizar consultas de disponibilidad de productos, sin embargo, luego de la emergencia sanitaria los clientes utilizan estas plataformas para realizar pedidos. Además, la forma de pago también ha cambiado, luego de la emergencia sanitaria los clientes prefieren realizar transferencias bancarias para cancelar sus facturas pendientes, reemplazando así los cheques y los pagos en efectivo.

A continuación, se enlistan las actividades que los agentes de ventas mencionan que los clientes adoptaron luego de la emergencia sanitaria:

- Consulta de productos: Los clientes escriben a través de plataformas de mensajería instantánea con consultas sobre productos disponibles y sus funciones, en este proceso los clientes solicitan fotografías de los productos e indicaciones de los mismos. Todo este proceso es atendido por el vendedor por medio de plataformas de mensajería personales como WhatsApp y Messenger.
- Solicitud de pedido: Luego de que los clientes realizan sus consultas de productos, proceden a realizar el pedido. En esta actividad los clientes envían sus



pedidos al vendedor por medio de WhatsApp y Messenger. Las formas de envío de pedido son notas de voz, mensajes escritos o fotografías de la lista de productos que necesitan.

- Pago de facturas pendientes: Los clientes realizan transferencias bancarias para pagar sus cuentas pendientes, luego de esto envían una imagen del comprobante de pago al agente de ventas a través de plataformas de mensajería como WhatsApp y Messenger para notificar su pago.

Luego de revisar estas actividades, se identifica que son claves en el proceso de compra del cliente y del proceso de distribución. Sin embargo, dichas actividades son mecánicas y repetitivas, por lo cual se propone digitalizarlas. Esta propuesta se enfoca en mejorar los tiempos de atención y respuesta al cliente, nivel de contacto, y a su vez, busca ser un apoyo para los agentes de ventas en el proceso de atención, toma de pedidos y gestión de cobros.

#### 2.1.2.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES

Los actores que intervienen en la cadena de suministro de productos de belleza para peluquerías en la que participa la empresa son los siguientes:

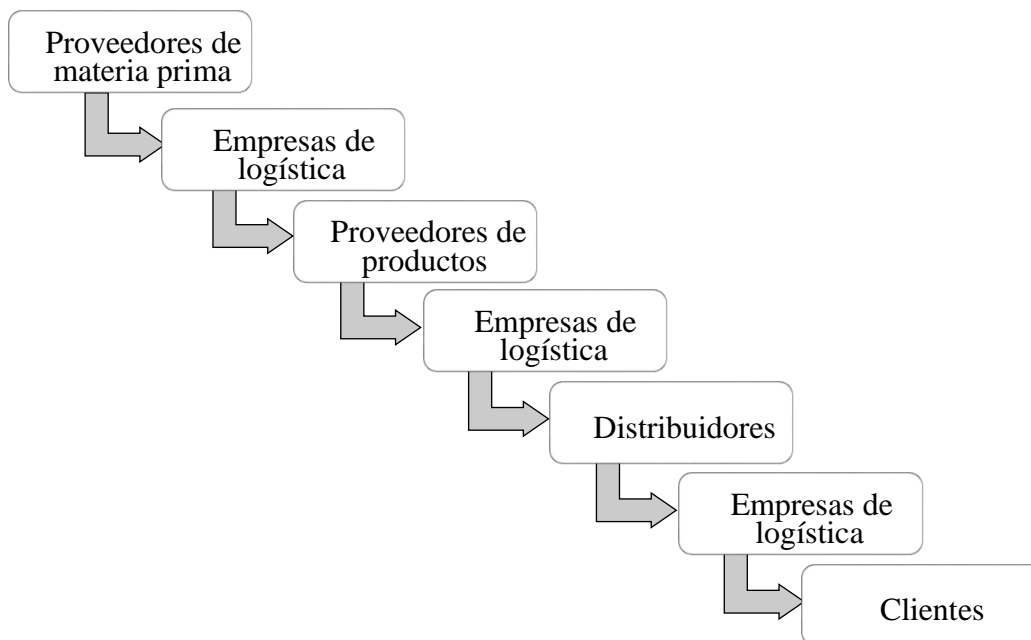


**TABLA 20 ACTORES DE LA CADENA DE SUMINISTRO**

<b>Actores</b>	<b>Descripción</b>
Proveedores de materia prima.	Proveen de materia prima a las fábricas de productos de belleza para la producción de los mismos.
Proveedores de productos.	Fabricantes e importadores directos de las diferentes marcas y productos que comercializa la empresa.
Distribuidores.	Empresas que distribuyen los productos hacia los clientes, incluye a la empresa “X” y sus competidores.
Clientes.	Peluquerías.
Empresas de logística.	Empresas encargadas de trasladar materia prima o mercancía hacia su lugar de destino.

**Elaboración:** Los autores.

A continuación, se ilustra la interacción entre los actores de la cadena de suministro de productos de belleza para peluquerías en la que participa la empresa.



**ILUSTRACIÓN 4 INTERACCIÓN DE LOS ACTORES DE LA CADENA DE SUMINISTRO**

**Elaboración:** Los autores.



### 2.1.2.3. IDENTIFICACIÓN DE OFERTA ACTUAL

#### **Oferta actual**

Como se menciona en secciones anteriores, la empresa cuenta con un portafolio de productos de belleza dividido en cinco líneas, las cuales son: profesional, maquillaje, cabello, uñas y cuidado de piel.

A continuación, se expone el porcentaje de participación de las líneas de productos dentro del inventario disponible de la empresa.

**TABLA 21 LÍNEAS DE PRODUCTO CON SU PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN INVENTARIO DE LA EMPRESA, CON CORTE AL 20 DE FEBRERO DEL 2021**

<b>Línea de producto</b>	<b>Inventario valorado en \$</b>	<b>% de participación</b>
Profesional	\$64.567,19	46,24%
Cabello	\$28.590,78	20,47%
Maquillaje	\$21.924,29	15,70%
Uñas	\$16.938,48	12,13%
Cuidado de piel	\$7.623,44	5,46%
	<b>\$139.644,18</b>	<b>100,00%</b>

**Elaboración:** Los autores.

Como se observa en la tabla 21, la línea profesional es la que cuenta con el mayor porcentaje de participación del inventario, según los directivos de la empresa, esto se debe a que cuenta con los productos de mayor costo.

También es necesario conocer las opciones de empresas competidoras en el mercado que atienden al segmento B2B de la empresa y tienen una oferta similar, en varios casos el mismo tipo de producto y marcas. A continuación, se detalla las empresas que cuentan con presencia en la ciudad de Cuenca y Azogues.





TABLA 22 EMPRESAS COMPETIDORAS EN EL SEGMENTO B2B

<b>Empresa</b>	<b>Procedencia</b>	<b>Proceso de trabajo</b>
Distribuidora Pedro Santos	Cuenca	Atención en tienda física y visita con agentes de ventas
Cosméticos del Austro	Cuenca	Atención en tienda física
Casa Gil	Cuenca	Atención en tienda física
Comercial Ortega	Cuenca	Atención en tienda física
Distribuidora AyR	Cuenca	Atención en tienda física
Covensa	Cuenca	Visita con agentes de ventas
Fe-Belleza	Cuenca	Visita con agentes de ventas
Ecuacosmética	Cuenca	Visita con agentes de ventas
Disfero	Machala	Visita con agentes de ventas
BioMak	Guayaquil	Visita con agentes de ventas
Dipaso	Guayaquil	E-commerce
Dmujeres Beauty Market	Guayaquil	E-commerce y visita con agentes de ventas
Gloria Saltos	Guayaquil	E-commerce
Cosméticos Luna	Azogues	Atención en tienda física

**Elaboración:** Los autores.

### **Oferta potencial**

Como oferta potencial se identifican competidores de la ciudad de Guayaquil que ya cuentan con presencia digital en la ciudad de Cuenca, sin embargo, al ser empresas con mayor infraestructura es posible que ingresen al mercado local con tiendas físicas.

Las empresas identificadas son las siguientes:

- Dipaso S.A
- Dmujeres Beauty Market
- Gloria Saltos



## 2.1.2.4. DEMANDA ACTUAL

Se entiende por demanda actual al total de los bienes vendidos en un periodo, a continuación, se detallan los valores de ventas de la empresa en su segmento B2B, los mismos muestran valores en dólares y su respectiva variación.

TABLA 23 HISTÓRICO DE VENTAS B2B DE LA EMPRESA

Año	Venta total B2B en \$	Variación
2015	\$327.166,18	-
2016	\$333.281,66	1,87%
2017	\$377.180,92	13,17%
2018	\$203.104,91	-46,15%
2019	\$195.063,92	-3,96%
2020	\$87.179,27	-55,31%

**Elaboración:** Los autores.

La tabla 23 expone datos históricos de ventas de la empresa en su segmento B2B. Como se observa, el año 2020 presenta una variación negativa de -55,31%, valor que sus directivos consideran crítico y lo adjudican a la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia del coronavirus COVID-19.

Para un mayor entendimiento de la demanda de las líneas de productos de la empresa, se detalla a continuación sus valores de ventas en dólares y su participación en el canal B2B en el año 2020.

TABLA 24 PARTICIPACIÓN EN VENTAS DE LÍNEAS DE PRODUCTOS EN EL SEGMENTO B2B

Línea de producto	Venta en dólares	% de participación
Profesional	\$49.503,88	56,784%
Cabello	\$16.539,65	18,972%
Maquillaje	\$12.546,84	14,392%
Uñas	\$5.562,91	6,381%
Cuidado de piel	\$3.025,99	3,471%
	<b>\$87.179,27</b>	<b>100,000%</b>

**Elaboración:** Los autores.



Además, para entender cuales son los productos más demandados por el segmento, se detalla a continuación el *ranking* de los 20 productos más vendidos por la empresa en el año 2020.

TABLA 25 TOP 20 DE PRODUCTOS MÁS VENDIDOS EN EL AÑO 2020 EN UNIDADES

	Código	Producto	Uni. Vend. año 2020	Valor en dólares	Línea
1	7702018007240	Blades Astra Platinum Cjx5	3105	\$1.680,92	Profesional
2	8690885300160	Blades Derby Cjx5	1743	\$686,45	Profesional
3	7861027555941	Guantes Sp Negro (M) Nitrilo	583	\$78,33	Profesional
4	EPVP0003	Esmalte Jeans Scene	487	\$231,73	Uñas
5	297849501717	Zzam Pinza Plast Mariposa Zz171A Negro	454	\$70,56	Profesional
6	992600016126	Zzam Brocha P/Difuminar Cejas Zz161	366	\$36,82	Profesional
7	7862106550178	Mushee Vincha Invisible Cjx100	360	\$204,73	Profesional
8	123456789005	Capsulas Andersons Vit. E & Aloe Vera	308	\$71,42	Cabello
9	9555002105211	Guantes Bold Negro (M) Nitrilo	293	\$63,00	Profesional
10	9555002105204	Guantes Bold Negro (S) Nitrilo	292	\$57,03	Profesional
11	7861087500028	Neo-Pil Amp Anticaida 16Ml	274	\$257,92	Cabello
12	7862100852285	Super Gel One Pequeño Transparente 240G	217	\$85,86	Profesional
13	IMCP0002	Mascarilla Tela Quirurgica	215	\$31,95	Profesional
14	7501438370671	Tec Italy Amp Anticaduta 10Ml	203	\$610,67	Profesional
15	9555002105228	Guantes Bold Negro (L) Nitrilo	173	\$19,16	Profesional
16	HID9/1N	Hidracolor Prof. N. 9/190G	155	\$754,53	Profesional
17	HID1N	Hidracolor Prof. N. 1 90G	155	\$754,53	Profesional
18	LQ340	Guantes Nitrilo Azul Medium Cj Blanca	150	\$49,17	Profesional
19	7707260591417	Super Lima Rodher Carton Recta	140	\$37,54	Uñas
20	HID6N	Hidracolor Prof. N. 6 90G	140	\$679,83	Profesional

**Elaboración:** Los autores.

En la tabla 25 se observa el listado de productos más vendidos en el año 2020, la empresa cuenta con más de 4000 ítems disponibles para la venta, sin embargo, para el análisis se expone únicamente el ranking de los 20 productos más vendidos en unidades.



Cabe recalcar que el *ranking* es general, incluye el segmento B2B y B2C de la empresa, sin embargo, 16 de los 20 productos pertenecen a la línea de productos profesionales, los cuales son demandados por el segmento B2B, recalcando así la importancia de este segmento.

Aunque la tabla 25 indica la importancia de productos en base a sus unidades vendidas, es importante conocer los productos que mayor ingreso aportan a la empresa, para ello se detalla el *ranking* de los 20 productos que mayor ingreso en dólares aportaron en el año 2020.

**TABLA 26 TOP 20 DE PRODUCTOS MÁS VENDIDOS EN EL AÑO 2020 EN DÓLARES**

	<b>Código</b>	<b>Producto</b>	<b>Valor en dólares</b>	<b>Línea</b>
1	74108327000	Babyliss Combo Planchas Babnt2071-2091 Cjx2	\$2.523,28	Profesional
2	43917818009	Wahl Combo Barber 08180-008 5 Star	\$1.833,57	Profesional
3	7702018007240	Blades Astra Platinum Cjx5	\$1.680,92	Profesional
4	7862107000207	Paracelso Alcohol Antiseptico 000MI	\$1.572,66	Profesional
5	MUEP0009	Sillon Hidraulico Reclinable Bx-31205B Beauty	\$1.533,49	Profesional
6	4015110010104	Wahl Combo Designer+Patillera 8328-208	\$1.453,47	Profesional
7	SIL01	Sillon Hidraulico Reclinable Bx-31205A UnisexNegro	\$1.334,14	Profesional
8	74108338792	Babyliss Plancha Babnt2071Sr 1" Rizo/Lacio	\$1.201,77	Profesional
9	1000000000104	Lavacabezas Clasico	\$1.143,04	Profesional
10	ST-3003-1	Lavacabezas Sileti St-3003-1 Ceramica	\$1.051,18	Profesional
11	7861141347446	Esterilizador Montero De Herramientas/Utensilios 32 Lt Uv/Calor Color Blanco	\$973,91	Profesional
12	7592766000828	Rucha Plancha Wet & Dry P/Keratina 450°f	\$922,46	Profesional
13	M-ARNW-01	Aro De Luz Nw	\$824,08	Profesional
14	7501438302009	Sh Chile´S Rosemary & Espinocilla 00MI	\$790,64	Cabello
15	7861141306849	Profeuro Calentador De Cera D-612	\$762,88	Profesional
16	HID9/1N	Hidracolor Prof. N. 9/1 90G	\$754,53	Profesional
17	8412751160025	Thuya 011106002 Kit Rizador De Pestañas Grande	\$754,15	Maquillaje
18	8021233132018	Parlux Aylon Secadora Volt. 110-127 C/Negro	\$743,28	Profesional
19	HID1N	Hidracolor Prof. N. 1 90G	\$715,12	Profesional
20	43917004068	Wahl Detailer 08081-1218 Patillera 5 Star	\$698,91	Profesional

**Elaboración:** Los autores.



La tabla 26 evidencia que los productos que mayor ingreso en dólares aportan a la empresa no son los mismos que tienen el mayor número de unidades vendidas, es un valor lógico según los directivos de la empresa ya que el precio de los productos de mayor rotación es menor. Finalmente, la tabla 26 detalla los valores en dólares de los 20 productos más importantes, 18 de ellos pertenecen a la línea de productos profesionales.

### 2.1.2.5 DEMANDA POTENCIAL

Al año 2020 no se tiene conocimiento exacto del total de peluquerías existentes y que se encuentran operando en Azuay y Cañar, provincias a las que pertenecen las ciudades de Cuenca y Azogues. Sin embargo, el último dato disponible es del año 2014, donde según el Servicio de Rentas Internas (SRI), en el Azuay funcionaban 1110 establecimientos con el rubro “Actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza”, presentando un crecimiento de 10,27% en cinco años.

Partiendo del dato mencionado, se realiza una estimación del crecimiento de este segmento para identificar la demanda potencial del mismo en la provincia del Azuay.

**TABLA 27 ESTIMACIÓN DEL CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE PELUQUERÍAS EN AZUAY**

<b>Año</b>	2014	2019	2024
<b>Establecimientos</b>	1110	1224	1350

**Elaboración:** Los autores.

### 2.1.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE PELUQUERÍAS A NIVEL NACIONAL Y LOCAL

Para contextualizar la situación de la industria de peluquerías luego de la emergencia sanitaria a nivel nacional y local, se recopilan datos de diferentes fuentes secundarias.



María Fernanda León, presidenta ejecutiva de la Asociación ecuatoriana de empresas de productos cosméticos, higiene y absorbentes (Procosméticos), considera que, con la reapertura de peluquerías y centros estéticos luego de la emergencia sanitaria, se verá una reactivación en la venta de productos para el cabello. La estilista Gabriela Rocha lo corrobora.

Desde la reapertura de su salón de belleza, los productos de caída de cabello son los que más acogida han tenido. El estrés que muchos experimentaron por la pandemia podría haber causado este problema capilar, según Rocha (Diario EL COMERCIO, 2020).

Además, comenta que el 80% de su clientela acude para realizarse cambios de estilo, ya sea de corte, color o ambas. La demanda de productos de higiene personal ha tenido un crecimiento del 60%. Los geles antibacteriales, considerados cosméticos desinfectantes, han aumentado en un 70%, de acuerdo con León (Diario EL COMERCIO, 2020).

“Todo el maquillaje se va a enfocar en los ojos, porque cuando estás con mascarilla no te ven el resto del rostro”, dice la maquilladora Daniela Soria. En su estudio de maquillaje se ha incrementado la demanda de servicios de *lifting* de pestañas, extensión de pestañas, sombreado semipermanente y tinte de pestañas (Diario EL COMERCIO, 2020).

En cuanto al mercado local, se obtiene información de fuentes como Diario El Mercurio, el cual, en una entrevista realizada a Mery Cortez, cliente B2B de la empresa estudiada y presidenta del Gremio de Maestros Peluqueros y Anexos del Azuay, en agosto del 2020, menciona lo siguiente: (Diario El Mercurio, 2020).



- Debido a la falta de clientes, Mery Cortez indica que al menos un 40% de los socios del gremio ha optado por cerrar temporalmente sus establecimientos (Diario El Mercurio, 2020).
- Las razones principales por las que se percibe una caída de tráfico de clientes en peluquerías son las siguientes: restricción de fiestas y eventos sociales, además menciona que el teletrabajo y el uso de mascarillas ha desembocado en que las profesionales u oficinistas ya no se preocupen en arreglar su imagen como antes (Diario El Mercurio, 2020).
- Otra razón que contribuye a la caída de clientes en peluquerías es la oferta de este tipo de servicio de manera informal a través de internet, en los cuales el cliente solicita la atención directa en su propio domicilio (Diario El Mercurio, 2020).

Finalmente, para complementar la información obtenida de fuentes como diarios informativos o entrevistas, es importante entender la situación actual de la industria local por medio de los agentes de ventas de la empresa.

Al igual que la entrevista de Mery Cortez para Diario El Mercurio, los agentes de ventas de la empresa recalcan que los eventos sociales impulsan el uso de servicios de peluquería, sin ellos esta industria se ve afectada en tráfico de clientes y en consecuencia el nivel de ingresos. Las peluquerías pequeñas son las más afectadas según los agentes de ventas, varias peluquerías categorizadas como “C” por la empresa cerraron sus establecimientos, en algunos casos optaron por brindar su servicio a domicilio.

Otro dato importante que mencionan los agentes de ventas es que las peluquerías “A” y “B” también han sido afectadas por la situación sanitaria, sin embargo, gracias a su



infraestructura han podido potenciar otros servicios en sus establecimientos, los servicios para pestañas son los que más crecimiento presentan luego de la emergencia sanitaria según los agentes de ventas. Este dato concuerda con lo mencionado por la maquilladora Daniela Soria en su entrevista a Diario El Comercio, además concuerda con el *ranking* de productos que mayor ingreso dieron a la empresa en el año 2020, donde el *ítem* denominado “Thuya 011106002 Kit Rizador De Pestañas Grande” ocupa el puesto 17 del *ranking*.

Como se observa, la información de los agentes de ventas de la empresa coincide con la información obtenida de otras fuentes secundarias, lo cual evidencia que la situación es similar en el mercado local y nacional.

#### 2.1.4. OPORTUNIDAD DE DIGITALIZACIÓN

Luego del diagnóstico de delimitación de oportunidades y del proceso de distribución actual de la empresa, se propone digitalizar actividades que pueden ser asignadas para que las realice el cliente, con ello se busca agilizar el proceso de atención y venta. Las actividades son las siguientes:

- Acceso a información de productos.
- Toma de pedidos.
- Toma de datos para factura y emisión de la misma.
- Recolección de información para apertura de línea de crédito.
- Control del cupo de crédito del cliente.
- Ingreso de los pedidos para el despacho.
- Elaboración de guías de remisión.





- Proceso de cobro (tarjeta de débito, crédito, transferencias bancarias).
- Entrega de recibo de cobro (digital al correo del cliente).
- Elaboración y envío de notas de crédito.
- Actualización de inventario.
- Comunicación a bases de datos de clientes.
- Quejas y reclamos.
- Gestión de devoluciones.

Para digitalizar las actividades mencionadas se analizan diferentes opciones que sirven para este propósito, las cuales son sistemas EDI (*Electronic Data Interchange*) y gestores de contenido para creación de un *e-commerce*. Mediante una investigación previa sobre herramientas disponibles en el mercado se encuentran Ecwid, Shopify y Wordpress como gestores de contenido para creación de *e-commerce*. Como opciones de sistemas EDI se encuentran Odoo, Monday.com o Smartsheet. La justificación y elección de una herramienta para la digitalización del proceso de distribución se detalla en los siguientes párrafos.

Para contextualizar sobre los sistemas EDI, es una herramienta que sustituye los intercambios físicos de documentos entre empresas que mantienen una relación comercial por un intercambio de dichos documentos a través de ordenadores conectados mediante conexiones especializadas o a través de una red de valor añadido (VAN) (Eustat-Instituto Vasco de Estadística, n.d.).

Todos los documentos como, formularios de pedido, órdenes de compra, facturas, documentación de pago, avisos de embarque, documentos aduaneros, manejo de



inventarios, despachos, notas de crédito y recibos de cobros pueden digitalizarse utilizando un EDI (Manutan, 2019).

Sin embargo, dichos documentos deben seguir un formato estándar para que los ordenadores de ambas partes que interactúan puedan procesar el flujo de información automáticamente, antes de enviar cualquier documento, los interlocutores comerciales deben acordar el formato (estándar y versión) que desean utilizar. (Manutan, 2019)

Se analiza las tres opciones de sistema EDI que permita digitalizar actividades del proceso de distribución de la empresa, generando una interactividad entre ambas partes (empresa “X” - cliente).

A continuación, se detallan las tres variables evaluadas para la elección del sistema EDI y a su vez las diferencias entre cada una.



TABLA 28 EVALUACIÓN DE SISTEMAS EDI DISPONIBLES EN EL MERCADO

Variable/Sistema EDI	Odoo	Monday.com	Smartsheet
<b>Precio (mensual)</b>	\$ 20,00	\$ 10,00	\$ 7,00
<b>Implementación</b>	Cloud.	Cloud.	Cloud.
	Mac.	Mac.	Android.
	Windows.	Windows.	Iphone.
	Linux.	Linux.	Ipad.
	Android.	Android.	
	Iphone.	Iphone.	
	Ipad.	Ipad.	
<b>Funcionalidades</b>	Análisis de campañas.	Creación de hojas de ruta.	Almacenamiento de documentos.
	Análisis de evolución de ventas.	Flujo de trabajo configurable.	Gestión de flujos de trabajo.
	Base de datos de clientes.	Gestión de flujos de trabajo.	Importación y exportación de datos.
	CRM.	Importación y exportación de datos.	Supervisión KPI's.
	Campos personalizables.	Proyectos multidepartamento.	
	Creación de informes.	Supervisión KPI's.	
	Cualificación de <i>leads</i> .		
	Datos en tiempo real.		
	Gestión de flujos de trabajo.		
	Integración de redes sociales.		
<i>Email marketing</i> .			

Elaboración: Los autores.

Como se observa en la tabla 28, el sistema EDI más completo y con más funcionalidades es Odoo.



A continuación, se visualiza un proceso comercial tradicional, con la intervención humana en cuanto a la digitación de órdenes de compra e ingresos de nuevos productos para ejemplificar el funcionamiento de un sistema EDI.

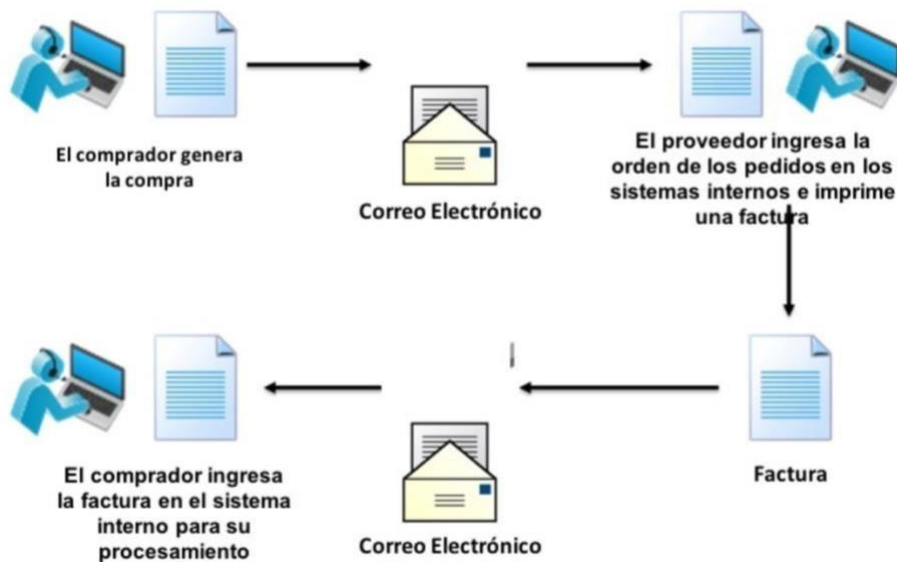


ILUSTRACIÓN 5 PROCESO DE COMPRA TRADICIONAL CON INTERVENCIÓN HUMANA PARA ACTIVIDADES OPERATIVAS

Elaboración: elkomercio.co

A continuación, se observa el proceso comercial utilizando un sistema EDI en toda la transacción comercial entre dos empresas.

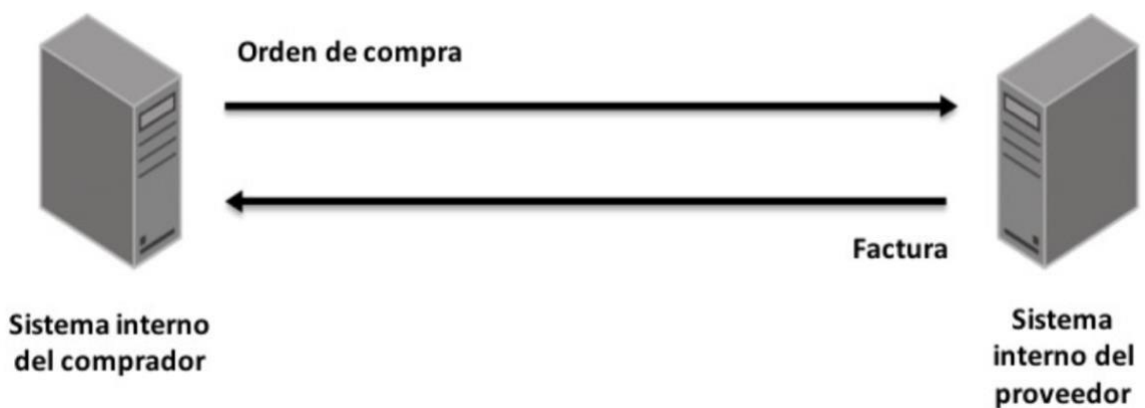


ILUSTRACIÓN 6 PROCESO DE COMPRA BASADO EN EDI

Elaboración: ekomercio.co



Como segunda opción para la digitalización de actividades del proceso de distribución se contextualiza la forma de trabajo utilizando gestores de contenido para la creación de un *e-commerce* para la empresa, a continuación, se detallan las características de los gestores mencionados anteriormente.

En primer lugar, está la herramienta Ecwid, de esta se debe escoger el plan ilimitado debido al número de productos disponibles en la empresa. A continuación, se exponen los precios de los planes de este gestor.

ILUSTRACIÓN 7 PRECIOS DE PLANES ECWID

Elaboración: ecwid.com

▼ CARACTERÍSTICAS				
	10	100	2500	Ilimitado
Número de productos	10	100	2500	Ilimitado
Bienes digitales		25 GB por archivo	25 GB por archivo	25 GB por archivo
Ancho de banda ilimitado	✓	✓	✓	✓
Constructor de sitios instantáneo	✓	✓	✓	✓
Añadir tienda a cualquier sitio web	✓	✓	✓	✓
Vende simultáneamente en varios sitios	✓	✓	✓	✓
Pixel de Facebook	✓	✓	✓	✓

ILUSTRACIÓN 8 CARACTERÍSTICAS DE PLANES ECWID

Elaboración: ekomercio.co



Como segunda opción de gestor se encuentra Shopify, se adjunta también la comparación entre sus planes disponibles. En este caso el plan que mejor se adapta a las necesidades de la empresa es el *Plan Basic Shopify* de \$29,00 mensuales debido al número de productos ilimitados que se pueden cargar, el número de cuentas para empleados y atributos para herramientas de promoción y ventas como son los códigos de descuento, y tarjetas de regalo, el apartado de informes se lo considera de menor importancia por la lectura que se puede realizar con los KPI's básicos que se pueden visualizar en la interfaz de inicio de la herramienta, como son: nivel de tráfico, total de ventas, número de pedidos, entre otros.

Cabe recalcar que dichos KPI's se pueden visualizar y obtener entre diferentes intervalos de tiempo para un mejor análisis del progreso del *e-commerce*.

	Plan Basic Shopify \$29 <sup>USD</sup> /mes	Plan Shopify \$79 <sup>USD</sup> /mes	Plan Advanced Shopify \$299 <sup>USD</sup> /mes
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
Tienda online Incluye una página web de ecommerce y un blog.	✓	✓	✓
Productos ilimitados	✓	✓	✓
Cuentas para empleados Empleados con acceso al panel de control de Shopify y a Shopify POS.	2	5	15
Atención al cliente personalizada	✓	✓	✓
Canales de venta Vende en mercados online y en redes sociales. La disponibilidad de los canales de venta varía según el país.	✓	✓	✓
Sucursales de inventario Asigna inventario a tiendas minoristas, almacenes, tiendas temporales o donde sea que almacenes productos.	hasta 4	hasta 5	hasta 8
Creación manual de pedidos	✓	✓	✓
Códigos de descuento	✓	✓	✓
Certificado SSL gratis	✓	✓	✓
Recuperación de carritos abandonados	✓	✓	✓
Tarjetas de regalo	✓	✓	✓
Informes	-	Estándar	Avanzados
Tarifas de envío calculadas por proveedores externos Muestra las tarifas calculadas con tu propia cuenta o con apps externas en la pantalla de pago.	-	-	✓
Cargos por transacción	2.0%	1.0%	0.5%

**ILUSTRACIÓN 9 CARACTERÍSTICAS Y PRECIOS DE PLANES SHOPIFY**

**Elaboración:** shopify.com



Como tercera opción de gestor se adjunta la información de Wordpress, este gestor tiene la peculiaridad de sus costos, los cuales están por debajo de las dos opciones antes mencionadas, sin embargo, para adecuarse a las necesidades de la empresa el plan adecuado es el plan de *e-commerce*, valorado en \$30,00 mensuales, facturado anualmente. Esta elección es tomada en función del número de productos a gestionar en la plataforma, que en dicho plan también es ilimitada.

Personal	Premium	Business	eCommerce
Ideal para uso personal	Ideal para autónomos	Ideal para PYMES	Ideal para tiendas online
<b>\$3</b> al mes, facturado anualmente	<b>\$6</b> al mes, facturado anualmente	<b>\$17</b> al mes, facturado anualmente	<b>\$30</b> al mes, facturado anualmente
Empieza con Personal	Empieza con Premium	Empieza con Business	Empieza con eCommerce
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Un dominio gratuito para el primer año</li><li>✓ El mejor alojamiento disponible</li><li>✓ Elimina los anuncios de WordPress.com</li><li>✓ Recepción de pagos</li><li>✓ Soporte ilimitado por correo electrónico</li><li>✗ Soporte a través de chat en vivo</li><li>✗ Ingresos publicitarios</li><li>✗ Sube videos</li><li>✗ Integración con Google Analytics</li><li>✗ Instala plugins y amplía las funciones de tu sitio web con acceso a más de 50.000 plugins de WordPress</li><li>✗ Herramientas SEO (Optimización para motores de búsqueda) avanzadas</li><li>✗ Copias de seguridad automatizadas y restauraciones con un solo clic</li><li>✗ Acceso a SFTP (SSH File Transfer Protocol) y bases de datos</li><li>✗ Métodos de pagos aceptados en más de 60 países</li><li>✗ Integraciones con las principales empresas de transporte</li><li>✗ Opciones de diseño premium personalizadas para tiendas online</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Un dominio gratuito para el primer año</li><li>✓ El mejor alojamiento disponible</li><li>✓ Elimina los anuncios de WordPress.com</li><li>✓ Recepción de pagos</li><li>✓ Soporte ilimitado por correo electrónico</li><li>✓ Soporte a través de chat en vivo</li><li>✓ Ingresos publicitarios</li><li>✓ Sube videos</li><li>✓ Integración con Google Analytics</li><li>✗ Instala plugins y amplía las funciones de tu sitio web con acceso a más de 50.000 plugins de WordPress</li><li>✗ Herramientas SEO (Optimización para motores de búsqueda) avanzadas</li><li>✗ Copias de seguridad automatizadas y restauraciones con un solo clic</li><li>✗ Acceso a SFTP (SSH File Transfer Protocol) y bases de datos</li><li>✗ Métodos de pagos aceptados en más de 60 países</li><li>✗ Integraciones con las principales empresas de transporte</li><li>✗ Opciones de diseño premium personalizadas para tiendas online</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Un dominio gratuito para el primer año</li><li>✓ El mejor alojamiento disponible</li><li>✓ Elimina los anuncios de WordPress.com</li><li>✓ Recepción de pagos</li><li>✓ Soporte ilimitado por correo electrónico</li><li>✓ Soporte a través de chat en vivo</li><li>✓ Ingresos publicitarios</li><li>✓ Sube videos</li><li>✓ Integración con Google Analytics</li><li>✓ Instala plugins y amplía las funciones de tu sitio web con acceso a más de 50.000 plugins de WordPress</li><li>✓ Herramientas SEO (Optimización para motores de búsqueda) avanzadas</li><li>✓ Copias de seguridad automatizadas y restauraciones con un solo clic</li><li>✓ Acceso a SFTP (SSH File Transfer Protocol) y bases de datos</li><li>✗ Métodos de pagos aceptados en más de 60 países</li><li>✗ Integraciones con las principales empresas de transporte</li><li>✗ Opciones de diseño premium personalizadas para tiendas online</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Un dominio gratuito para el primer año</li><li>✓ El mejor alojamiento disponible</li><li>✓ Elimina los anuncios de WordPress.com</li><li>✓ Recepción de pagos</li><li>✓ Soporte ilimitado por correo electrónico</li><li>✓ Soporte a través de chat en vivo</li><li>✓ Ingresos publicitarios</li><li>✓ Sube videos</li><li>✓ Integración con Google Analytics</li><li>✓ Instala plugins y amplía las funciones de tu sitio web con acceso a más de 50.000 plugins de WordPress</li><li>✓ Herramientas SEO (Optimización para motores de búsqueda) avanzadas</li><li>✓ Copias de seguridad automatizadas y restauraciones con un solo clic</li><li>✓ Acceso a SFTP (SSH File Transfer Protocol) y bases de datos</li><li>✓ Métodos de pagos aceptados en más de 60 países</li><li>✓ Integraciones con las principales empresas de transporte</li><li>✓ Opciones de diseño premium para tiendas online</li></ul>

ILUSTRACIÓN 10 CARACTERÍSTICAS Y PRECIOS DE PLANES WORDPRESS

Elaboración: wordpress.com

Para concluir, después de analizar las opciones para digitalizar las actividades del proceso de distribución, se descarta en primer lugar la utilización de un sistema EDI, debido a que al elegir este sistema para una automatización integral entre ambas partes (empresa-cliente), el cliente también debe trabajar con un sistema EDI dentro de su



negocio, y más aún manejar un mismo formato en cuanto a sus documentos digitales, lo cual complica la implementación de este sistema.

Si bien un sistema EDI permite automatizar actividades mecánicas y repetitivas, no permite generar procesos de cobro al cliente, la cual también es una actividad propuesta para digitalizar.

Continuando con la selección de herramienta para el proceso de digitalización, se menciona que un gestor de contenido *e-commerce* es una mejor alternativa frente a un sistema EDI, a continuación, se detalla la adaptabilidad de cada herramienta.

**TABLA 29 COMPARATIVO DE SISTEMAS EDI VS. E-COMMERCE CONSIDERANDO LAS ACTIVIDADES A DIGITALIZAR**

Actividades a digitalizar	Sistema EDI	E-commerce
Acceso a información de productos.	No	Sí
Toma de pedidos.	Sí	Sí
Toma de datos para factura y emisión de la misma.	Sí	Sí
Recolección de información para apertura de línea de crédito.	No	Sí
Control del cupo de crédito del cliente.	No	Sí
Ingreso de los pedidos para el despacho.	Sí	Sí
Elaboración de guías de remisión.	Sí	Sí
Proceso de cobro (tarjeta de débito, crédito, transferencias bancarias).	No	Sí
Entrega de recibo de cobro (digital al correo del cliente).	Sí	Sí
Elaboración y envío de notas de crédito.	Sí	Sí
Actualización de inventario.	Sí	Sí
Comunicación a bases de datos de clientes.	No	Sí
Quejas y reclamos.	No	Sí
Gestión de devoluciones de productos.	No	Sí

**Elaboración:** Los autores.

Como se observa en la tabla 29, un *e-commerce* se adapta a las actividades que la empresa busca digitalizar. A continuación, se detallan las variables de evaluación para la elección de un gestor de contenido *e-commerce* para la empresa.



TABLA 30 COMPARATIVO DE CARACTERÍSTICAS DE GESTORES DE CONTENIDO *E-COMMERCE*

Plataforma-Características	Ecwid	Shopify	Wordpress
Precio mensual	\$82,50	\$29	\$30
Número de productos	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado
Cuentas para empleados	1	2	1
Sucursales de inventario	-	Hasta 4	-
Informes	Sí	Sí	Sí
Cargos por transacción	-	2%	-
Recepción de pagos	Sí	Sí	Sí
Dominio gratuito	No	Sí (primer año)	Sí (primer año)
Subir videos	Sí	Sí	Sí
Integración con Google Analytics	Sí	Sí	Sí
Creación manual de pedidos	No	Sí	No
Ingresos publicitarios	No	No	Sí

Elaboración: Los autores.

Luego de evaluar las herramientas disponibles para digitalizar las actividades del proceso de distribución se concluye que la mejor opción es la creación de un *e-commerce*. De las tres alternativas evaluadas de gestores de *e-commerce*, la que más se apega a las necesidades de la empresa es Wordpress, debido a que permite manejar un número ilimitado de productos, a pesar de que su costo mensual es un dólar más alto que Shopify, esta no tiene costo por transacción.

Finalmente, al elegir *e-commerce* como herramienta que mejor se alinea a las actividades que la empresa busca digitalizar en su proceso de distribución, se procede a realizar un estudio de mercado en el cual se busca obtener información relevante por parte de los clientes para el diseño correcto de una plataforma.



## 2.2 CONSTRUCCIÓN DE LA LINEA BASE

### 2.2.1. METODOLOGÍA PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información necesaria para el desarrollo del proyecto se extrae tanto de fuentes primarias como secundarias.

Como fuentes secundarias se utiliza información propia de la empresa como historial de ventas, *ticket* de compra de clientes B2B, porcentajes de participación de líneas de producto en el portafolio disponible y bases de datos de clientes. En cuanto a fuentes primarias se procede a la aplicación de dos métodos de recolección de información, los cuales son: en una primera etapa entrevistas a expertos seleccionados a criterio de los autores del proyecto y en una segunda etapa se obtiene información por medio de encuestas *online*.

### 2.2.2. METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE MERCADO

Para llevar a cabo el estudio de mercado correspondiente, se estructura el levantamiento de información, definiendo el problema principal de investigación junto con sus respectivas necesidades básicas de información y objetivos planteados en el protocolo del proyecto, además el levantamiento de información se vincula con el diseño del *e-commerce*, herramienta seleccionada para la digitalización de actividades de distribución de la empresa.



## **Definición del problema**

Desconocimiento del nivel de aceptación por parte de los clientes B2B categoría A y B de la empresa “X” hacia la digitalización de actividades del proceso de distribución a través de una herramienta digital.

## **Objetivo general**

Conocer el nivel de aceptación por parte de los clientes B2B categoría A y B de la empresa “X” hacia la digitalización del proceso de compra y el uso de una plataforma que permita dicho cambio en el proceso en el año 2021.

## **Objetivos específicos**

Conocer el número de clientes B2B de la categoría A y B de la empresa y su situación de compra, interés en realizar transacciones y mantener contacto con la empresa de manera digital.

1. Identificar gustos y preferencias de los clientes B2B de las categorías A y B de la empresa vinculados con la cartera de productos y usabilidad de un canal de distribución digital.
2. Definir el diseño correcto del modelo de negocio de modo que permita identificar variables, procesos y herramientas que aseguren la factibilidad y viabilidad del mismo.

## **Necesidades básicas de información**

- **NBI. 1.1** ¿Cómo compra el cliente?
- **NBI. 1.2** ¿Cómo paga actualmente el cliente?



- **NBI. 1.3** ¿Quién es el decisor de compra?
- **NBI. 1.4** ¿Quién es el comprador?
- **NBI. 1.5** Situación de uso del producto.
- **NBI. 1.6** Nivel de aceptación hacia la digitalización de procesos de compra.
- **NBI. 1.7** Nivel de confianza hacia una plataforma de compras *online* de la empresa.
- **NBI. 1.8** Frecuencia de compra actual.
- **NBI. 1.9** *Ticket* de compra a competidores.
- **NBI. 1.10** Canal de contacto actual con competidores.
- **NBI. 2.1** Línea de producto de la empresa que compraría mediante un proceso de compra digitalizado.
- **NBI. 3.1** ¿Realiza o no transacciones digitales?
- **NBI. 3.2** ¿Qué canales de comunicación usa para mantener contacto con la empresa?
- **NBI. 3.3** ¿Qué factor evalúa para realizar transacciones digitales?
- **NBI. 3.4** Beneficios/atributos (usabilidad).
- **NBI. 3.5** Frecuencia de compra en la plataforma de compras *online*.
- **NBI. 3.6** *Ticket* promedio de compra en la plataforma de compras *online*.
- **NBI. 3.7** Método de pago de la plataforma de compras *online*.



### 2.2.2.1 DEFINICIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Al contar con total acceso de información a la base de datos de clientes de la empresa, se identifica una población de 70 clientes B2B activos pertenecientes a las categorías A y B de la empresa ubicados en las ciudades de Cuenca y Azogues.

Debido al tamaño de la población obtenido y facilidad de acceso hacia los clientes, se procede a levantar la información por medio de un censo.

### 2.2.2.2 DISEÑO DE GUIÓN PARA ENTREVISTAS

Las entrevistas se realizan a expertos, que son clientes B2B de la empresa pertenecientes a las categorías A y B, en total se realizan cuatro entrevistas en igual proporción a las categorías mencionadas, es decir; dos entrevistas a clientes categoría A y dos entrevistas a clientes categoría B.

Las entrevistas son semiestructuradas y están alineadas al problema de investigación, objetivos y necesidades básicas de información. Las entrevistas se realizan dentro de las peluquerías de los clientes, los cuales son seleccionados por criterio de los autores del proyecto en base a su experiencia en la industria. El guion de entrevista se encuentra como anexo 2.

### 2.2.2.3 DISEÑO DE CUESTIONARIO PARA ENCUESTAS

El cuestionario de investigación se estructura en base a las necesidades básicas de información mencionadas en la metodología para el estudio de mercado. Los reactivos del cuestionario se ensayan en una prueba piloto y se complementan con las respuestas



obtenidas en las entrevistas a expertos. El diseño del cuestionario de investigación se encuentra como anexo 4.

#### 2.2.2.4 PRUEBA PILOTO

Antes de llevar a cabo el levantamiento de información por medio de encuestas *online*, se realiza una prueba piloto del cuestionario. La misma se aplica a 7 clientes B2B de las categorías A y B de la empresa, los cuales representan el 10% de la población total. Todos los datos de contacto de los clientes se obtienen por medio del sistema de la empresa.

#### 2.2.2.5 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Una vez realizada la prueba piloto y validado el cuestionario con sus respectivos reactivos, se levanta la información de la población seleccionada. La herramienta utilizada para este fin es Google Forms, por lo que la encuesta se aplica de forma *online*.

Para levantar información se contacta con los clientes vía WhatsApp con la ayuda de los agentes de ventas de la empresa, para solicitar su respuesta al cuestionario de investigación.

#### 2.2.2.6 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La tabulación y análisis de datos se adjuntan en la sección anexos, como anexo 5. A continuación se detallan los hallazgos principales y datos relevantes obtenidos del levantamiento de información.



### **Proceso de compra:**

El 70% del total de clientes encuestados menciona la visita de un vendedor como el medio principal para realizar sus compras. Dinero en efectivo es la opción de pago más utilizada, seguida de transferencias bancarias. El 72,86% de los encuestados menciona que realizan entre 4 y 6 compras al mes para abastecer su peluquería, sin embargo, el 85,71% menciona que realiza entre 1 y 3 compras al mes a la empresa estudiada.

De los 70 clientes encuestados, 25 mencionan que realizan compras superiores a \$450,00 por pedido a sus otros proveedores, representando el 35,71% del total. Por otra parte 21 dicen comprar entre \$250,00 y \$349,99 por pedido, representando el 30%.

En cuanto a roles de compra, se sabe luego del estudio que en el 91,43% de los casos es el propietario de la peluquería quien decide que productos comprar, además en el 74,29% de los casos es el mismo propietario quien realiza la compra.

### **Situación de uso de los productos adquiridos:**

Luego del estudio se identifica que el 41,43% afirma que adquiere productos para utilizarlos en su peluquería, por otra parte, el 32,86% menciona que compra productos a la empresa para usarlos en su peluquería y también para venderlos al cliente al final.

### **Contacto con clientes:**

La visita de vendedores a peluquerías y chat de WhatsApp aparecen como medios de contacto principales de los competidores, el 77,14% del total de clientes encuestados asegura que mantiene contacto con la competencia por estos medios.



En cuanto a la empresa estudiada, el 81,43% de clientes encuestados menciona la visita de vendedores y chat de WhatsApp como los medios principales para mantener contacto.

***E-commerce:***

28 de los 70 clientes asegura haber realizado compras en plataformas digitales para abastecer su peluquería, representando el 40% del total de encuestados. El 60% restante menciona no haber utilizado este medio para abastecer su peluquería.

De los 28 clientes que mencionan haber realizado compras en plataformas digitales para abastecer su peluquería, 11 de ellos mencionan a WhatsApp como plataforma de compra y 7 a Facebook, representando el 39,29% y 25% respectivamente. Únicamente 10 clientes mencionan páginas *web* o aplicaciones móviles como plataforma de compra, representando el 21,43% y 14,29% respectivamente, de estos 10 clientes, 9 mencionan que su compra fue realizada finalizada en la misma plataforma.

En cuanto al nivel de confianza hacia las plataformas digitales, el 42,86% del total de encuestados menciona tener mediana confianza, mientras que el 27,14% dice tener poca confianza. El escenario cambia cuando a los clientes se les consulta sobre el nivel de confianza de una plataforma digital propia de la empresa estudiada, en este caso el 51,43% asegura tener mucha confianza, mientras que el 24,49% dice tener mediana confianza.

Quienes mencionan no tener nada de confianza hacia una plataforma digital de la empresa representan el 15,71% del total, quedando así 59 clientes (84,29%) disponibles para el estudio.





Del nuevo total de clientes (59), el 40,68% dice estar totalmente de acuerdo en realizar sus compras a través de una plataforma digital, mientras que el 42,37% dice estar de acuerdo. El 16,95% restante (10 clientes) dice estar en desacuerdo, por ello se los excluye del análisis.

Se encuentran datos de atributos valorados por clientes que comprarían en la plataforma, de las opciones disponibles las que destacan son “Plataforma fácil de usar, acompañamiento y asesoría en el proceso de compra y entrega rápida” con el 30,61% y “Plataforma fácil de usar, surtido de productos y entrega rápida” con el 24,49%. Como se observa, plataforma fácil de usar y entrega rápida son los atributos que se repiten en los dos enunciados, por lo cual es clave considerarlos al momento de digitalizar las actividades.

En cuanto a los productos que los clientes comprarían en una plataforma digital de la empresa se ubica en primer lugar “productos de cuidado de cabello” y en segundo lugar “productos para corte y peinado”, siendo estos los más destacados para tomarlos en cuenta en el *stock* que se ofrece al cliente en una plataforma digital. Cabe recalcar que estos productos pertenecen a la línea profesional de la empresa, la misma que es la más demandada por todo el segmento B2B.

En cuanto a la frecuencia de compra, se obtiene como dato principal que el 59,18% (29 de los 49 clientes) aseguran que realizarán compras cada 15 días, mientras que el 26,53% (13 de 29 clientes) mencionan que comprarán una vez al mes. Los datos principales de *ticket* de compra son “De \$50,00 a \$149” y “De \$150,00 a \$249”, representando un 36,73% y 40,82% respectivamente.



Finalmente, se identifica que el método de pago que los clientes prefieren en una plataforma digital es crédito directo, lo que evidencia su deseo de mantener el mismo sistema de pago actual. Transferencia bancaria es la segunda opción, mientras que pago directo en la plataforma ocupa la tercera posición.



## CAPÍTULO 3

# DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA Y MODELO DE NEGOCIO

### 3.1 DISEÑO DE CADENA DE VALOR

#### 3.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE VALOR

El estudio de la cadena de valor se divide en tres fases: análisis, central y final. Estas fases permiten identificar los puntos críticos que generen una ventaja competitiva para el modelo de negocio.

Debido a que el modelo de negocio planteado para la empresa busca digitalizar actividades del proceso de distribución, la cadena de valor debe estructurar las actividades y procesos necesarios con las partes involucradas, logrando la creación de valor para el cliente.

#### **Fase de análisis**

Se plantea como objetivo estructurar la cadena de valor para el modelo de negocio, enfocándose en los atributos valorados por los clientes, para aceptar y adaptarse a la digitalización de actividades del proceso de distribución.

El producto final de la cadena de valor es la digitalización de actividades, con ello la empresa busca facilitar el abastecimiento de sus clientes, utilizando un *e-commerce* como herramienta principal. De esta manera la empresa busca reforzar su



transaccionalidad y nivel de contacto con sus clientes habilitando un nuevo canal de compra.

En base a la información obtenida del estudio de mercado, se sabe que los clientes están dispuestos a realizar sus compras por medio de un *e-commerce* siempre y cuando sea fácil de usar y la entrega de los pedidos sea rápida. Por ello el diseño de la cadena de valor debe enfocarse en estos atributos como pilares fundamentales para el modelo de negocio.

### **Fase central de análisis**

Esta etapa consta de un análisis interno y actores de la cadena de valor con el fin de identificar puntos críticos.

Para el análisis interno se dividen las actividades que forman parte del proceso en primarias y secundarias:

**Actividades Primarias:** Son necesarias para la comercialización de productos y transferencia al cliente, así como la atención posventa. Se dividen en las cinco categorías siguientes:

1. **Marketing:** Estrategias y acciones para promoción y ventas de productos hacia los clientes B2B con la digitalización, como:

- Comunicar y posicionar los beneficios de la digitalización del proceso de distribución al segmento (lista de difusión en WhatsApp, *mailing*, capacitaciones de la digitalización por medio de agentes de ventas).
- Promoción en ventas para impulsar la adaptación del cliente B2B hacia la digitalización del proceso (bonificaciones, códigos de descuento).



2. **Logística:** Recepción, almacenaje, distribución de unidades. Las actividades se detallan a continuación.

- Recepción de mercadería de proveedores.
- Revisión de mercadería recibida.
- Gestión de devoluciones de productos en mal estado (en caso de ser necesario).
- Almacenamiento en bodega.
- Elaborar un protocolo para recepción de mercadería de proveedores.
- Recepción y confirmación de pedidos de los clientes.
- Definir políticas de envío y entrega de pedidos.
- Elaborar un protocolo de tiempos para despacho y entrega.
- Preparación y despacho de pedidos.
- Traslado de pedidos hacia empresa de logística.
- Entrega de pedidos al cliente por parte de la empresa de logística.
- Gestión de reclamos y devoluciones del cliente (en caso de existir).
- Recepción de mercadería devuelta por el cliente (en caso de existir).
- Entrega de cambio de mercadería al cliente (en caso de existir).

3. **Manejo del stock:** Gestión de productos disponibles para evitar posibles problemas al momento de despacho.

- Determinar cantidades mínimas de unidades disponibles en inventario.
- Revisar fechas de caducidad de productos para comercializar primero los productos con fechas de vencimiento cercanas.



- Revisar productos de menor rotación para gestionar acciones de impulso de los mismos y evitar estancamiento de inventario.

4. **Ventas:** Digitalizar acciones de atención al cliente para facilitar el proceso de compra.

- Diseñar un flujo de navegación y compra intuitivo de la plataforma.
- Diseñar una plataforma digital integrada al sistema de la empresa, de modo que exponga el *stock* de productos disponibles y su debida información.
- Diseñar un *e-commerce* digital que facilite comprar y pagar dentro de la misma con distintos métodos de pago.
- Creación de usuarios de los clientes de modo que la plataforma envíe los pedidos al sistema de la empresa con todos los datos del cliente precargados.
- Mantener la atención personal por medio de agentes de ventas hasta que los clientes se adapten a la digitalización.
- Reemplazar las funciones de toma de pedido de agentes de ventas para aprovechar su tiempo con presentaciones y demostraciones de producto a los clientes, la toma de pedido debe realizarse por medio del *e-commerce*.

5. **Atención al usuario:** Acompañamiento a los clientes durante el proceso de navegación, compra y servicio posventa.

- Habilitar un botón de redireccionamiento hacia un *chat* de atención de la empresa vía WhatsApp.



- Programar un *chatbot* con preguntas frecuentes y respuestas predeterminadas, en caso de no resolver la duda del cliente el caso se redirecciona a un *chat* de atención de la empresa vía WhatsApp.
- Detallar y publicar los términos y condiciones del uso de la plataforma.
- Detallar y publicar políticas de privacidad y uso de datos.
- Habilitar una sección educativa sobre temas de belleza en la plataforma.
- Habilitar un formulario para recolección de opiniones, quejas y reclamos para su posterior evaluación y tratamiento.
- Habilitar una sección que permita a los clientes gestionar sus devoluciones de productos en caso de ser necesarias.

#### **Actividades de apoyo:**

- 1. Planificación:** Enfocada en el área comercial. Identificar estacionalidad y oportunidades de venta que impulsen el uso de la plataforma y a su vez la adaptación a la digitalización del proceso de distribución.

#### **Actividades:**

- Definir planes de promociones en venta para el segmento.
- Elaborar informes de participación de ventas de la plataforma digital sobre el total de ventas en el segmento.
- Elaborar informes de *ticket* promedio de venta real por categoría de cliente luego de la digitalización del proceso de distribución.



- Elaborar informes de frecuencia de compra por categoría de cliente luego de la digitalización del proceso de distribución.
- Elaborar informes de productos y líneas de producto de mayor participación en ventas luego de la digitalización del proceso de distribución.
- Elaborar informes de participación en ventas por territorio luego de la digitalización del proceso de distribución.

**2. Contabilidad y Finanzas:** Dar seguimiento a la rentabilidad obtenida con la digitalización del proceso de distribución, identificar puntos de equilibrio y definir presupuestos para diferentes acciones comerciales.

**Actividades:**

- Definir presupuestos para los distintos planes comerciales que impulsen la digitalización.
- Elaborar informes de retorno sobre inversión en el segmento luego de la digitalización del proceso de distribución.
- Proyectar flujos de efectivo vinculados con las promociones en venta que se realicen.
- Monitorear la acreditación de dinero cobrado a través de pasarelas de pago y transferencias bancarias.
- Monitorear retenciones y documentos emitidos por entidades bancarias por motivo de cobro por pasarelas de pago.





**3. Gestión de Recursos Humanos:** Para la digitalización del proceso de distribución es necesario considerar aptitudes y conocimiento en manejo de *e-commerce* y plataformas digitales para el reclutamiento de futuros empleados, además debe enfocarse en capacitar al personal actual para que esté alineado a la digitalización propuesta.

**Actividades:**

- Identificar perfiles para futuros puestos de trabajo en la empresa luego de la digitalización del proceso de distribución.
- Capacitar al personal actual sobre la digitalización del proceso de distribución.
- Monitorear el desempeño del personal luego de poner en marcha la digitalización del proceso de distribución.

**4. Desarrollo Tecnológico:** Luego de la digitalización del proceso de distribución, es importante que la empresa se enfoque en continuar innovando su proceso de atención con el fin de facilitar la compra y el acceso del cliente hacia la misma, para ello se debe mantener contacto permanente con el cliente para conocer sus necesidades, gustos y preferencias.

**Actividades:**

- Mantener contacto personal con los clientes B2B para conocer sus necesidades, gustos y/o preferencias.



- Estudiar e investigar los avances y actualizaciones en distribución y comercio electrónico para su evaluación y posible implementación en la empresa.

**5. Aprovechamiento de productos:** Como se almacenan y acumulan las mercaderías, insumos o materiales.

**Actividades:**

- Estudiar e investigar productos y marcas en tendencia para su evaluación y posible compra para la empresa.
- Utilizar los informes de participación en ventas de productos para un correcto abastecimiento.

Continuando con la fase central de análisis, se presenta la siguiente matriz que detalla partes relevantes de la infraestructura de la cadena de valor para la empresa.

**TABLA 31 INFRAESTRUCTURA PARA EL MODELO DE NEGOCIO**

<b>Infraestructura</b>	<b>Estado</b>	<b>Usuarios</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Impacto en la competitividad</b>
Energía eléctrica.	Total acceso.	- Proveedores. - Intermediarios. - Clientes. - Personal de la empresa.	Empresa pública Centro Sur.	Contribuye al funcionamiento de los sistemas y conectividad de la empresa.
Agua potable.	Total acceso.	- Proveedores. - Intermediarios. - Clientes. - Personal de la empresa.	ETAPA.	Ayuda a satisfacer necesidades básicas.
Internet.	Conectividad rápida (fibra óptica).	- Proveedores. - Intermediarios. - Clientes. - Personal de la empresa.	ETAPA.	Facilita el intercambio de información con los empleados, proveedores y clientes.



Red vial nacional.	Conectividad terrestre habilitada entre ciudades involucradas en relaciones comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores.</li> <li>- Intermediarios.</li> <li>- Clientes.</li> <li>- Personal de la empresa.</li> </ul>	Estado y municipios.	Relación directa en los tiempos de recepción de mercadería y entrega de pedidos.
Sistema contable de la empresa.	Óptimo.	Personal de la empresa.	Proveedor de sistema contable y facturación.	Facilita el control administrativo de la empresa.
Plataforma digital ( <i>e-commerce</i> )	Por desarrollar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal de la empresa.</li> <li>- Clientes.</li> <li>- Proveedor de desarrollo y soporte.</li> </ul>	- Agencia MAD9 (agencia con la que trabaja ya empresa)	Facilita la conectividad, comunicación y transaccionalidad entre empresa y cliente.
Redes sociales.	Acceso libre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores.</li> <li>- Clientes.</li> <li>- Personal de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facebook.</li> <li>- Instagram.</li> <li>- WhastApp.</li> <li>- Tik Tok.</li> </ul>	Facilita la comunicación de la empresa con sus clientes y proveedores.
Herramientas de medición de acciones digitales.	Acceso libre a contratar los servicios.	Personal de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Google Analytics.</li> <li>- Metricool.</li> <li>- Wordpress.</li> </ul>	Facilita la medición del rendimiento de acciones de marketing digital y ventas.
Combustible.	Acceso disponible.	Empresas de logística.	- Petroecuador.	Garantiza la circulación del transporte para entrega de pedidos.
Oficinas.	Condiciones óptimas para trabajo.	Personal de la empresa.	- Arrendatario.	Genera las condiciones necesarias para el desarrollo de las actividades del negocio.
Bodega	Espacio correcto para abastecimiento.	Personal de la empresa.	- Arrendatario.	Eficiencia en el proceso de abastecimiento y comercialización.
Vehículos de transporte.	Acceso libre para contratación de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores</li> <li>- Clientes</li> <li>- Empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- López Express.</li> <li>- Servientrega.</li> </ul>	Contribuye con la entrega oportuna de pedidos a los clientes.

**Elaboración:** Los autores.

### Actores

Se describen los actores que intervienen en la cadena de valor de manera directa e indirecta y sus acciones dentro de cada proceso.

### Actores directos



Se describe los actores relacionados directamente con la cadena de valor, proveedores, empresa y clientes.

### **1. Proveedores de productos**

Son los encargados de abastecer a la empresa de productos importados para su comercialización en el territorio austral. Los productos deben cumplir con los respectivos permisos y registros necesarios para su comercialización.

- Proveedores de productos profesionales.
- Proveedores de productos de cabello.
- Proveedores de productos de maquillaje.
- Proveedores de productos uñas.
- Proveedores de productos de cuidado de piel.

### **2. Proveedor de plataforma digital (*e-commerce*)**

La Agencia MAD9 es una agencia de marketing digital y publicidad con la cual trabaja la empresa “X”, la misma cuenta con servicio de desarrollo *e-commerce* con Wordpress como gestor de contenido, por ello esta agencia es la encargada del desarrollo de la plataforma y su integración con el sistema de la empresa. A continuación, se enlistan las funciones del proveedor:

- Adquisición del dominio y *hosting* para el *e-commerce*.
- Desarrollo del *e-commerce* (flujos de venta, de guion *web*, certificados de seguridad, carga de información de productos, carga de información de términos y condiciones de la plataforma, carga de información general de la empresa). Todo debe estar soportado en brindar facilidad de compra.



- Integración del *e-commerce* con el sistema de la empresa (inventario, facturación).
- Gestión e integración de pasarelas de pago con el *e-commerce*.
- Servicio de mantenimiento y soporte.

### **3. Empresa**

La empresa y su talento humano se encargan de la comercialización de productos de belleza. Las funciones principales a seguir son compra de productos, gestión de *stock* e inventario, venta de productos, servicio posventa. Las actividades se detallan en el apartado de actividades primarias de la cadena de valor.

### **4. Clientes**

Los clientes considerados para el diseño de la cadena de valor son los mismos que se mencionan a lo largo del documento, se recuerda que los mismos pertenecen al segmento B2B de la empresa.

### **5. Empresas de logística**

Las empresas de logística son un actor clave en el proceso de distribución, debido a su contribución para abastecer de productos a la empresa y trasladar los mismos hacia los clientes. El proveedor de logística para el modelo de negocio es López Express, esta empresa es actualmente la encargada de la logística de entrega, por ello se recomienda trabajar con la misma.



## **6. Proveedores de pasarelas de pago**

Estas empresas habilitan pagos electrónicos para los clientes otorgando un servicio seguro para ambas partes y facilitando el proceso de compra. Como se menciona anteriormente, el proveedor Agencia Mad9 se encarga de la gestión e integración de pasarelas de pago, como opciones de proveedores de este servicio se encuentran Payphone, Cushqui y Datafast.

### **Actores indirectos**

Son los actores que afectan de manera positiva o negativa a las actividades que realiza la empresa como: Servicio de Rentas Internas (SRI), Ministerio de telecomunicaciones y sociedad de la información, entidades bancarias y tecnología.

#### **1. Servicio de Rentas Internas (SRI)**

Es la entidad responsable de “Gestionar la política tributaria, en el marco de los principios constitucionales, asegurando la suficiencia recaudatoria destinada al fomento de la cohesión social” (SRI, n.d.).

#### **2. Ministerio de telecomunicaciones y sociedad de la información**

Es el organismo de regulación, autorización y registro de las entidades de certificación acreditadas, las normas o resoluciones emitidas por esta entidad pueden tener un impacto positivo o negativo en el proceso de digitalización de la empresa.



### **3. Entidades bancarias**

Estas instituciones se involucran en el proceso de transacción entre la empresa y sus clientes ya que las tarjetas de crédito o débito son el instrumento de pago principal por el cual se realizan los pagos a través de estas pasarelas en la mayoría de *e-commerce*.

### **4. Tecnología**

El avance tecnológico permite que las empresas acoplen sus actividades a plataformas digitales, facilitando el contacto con sus clientes actuales y potenciales.

Además de contribuir con acciones comerciales y de comunicación en entornos digitales, el avance tecnológico ayuda a mejorar y controlar procesos y actividades internas de empresas, con el fin de optimizar tiempos de respuesta y minimizar errores con una correcta medición y seguimiento.

#### **Fase final de análisis**

Para la fase final de análisis se identifican los puntos críticos que permiten crear una ventaja competitiva del modelo de negocio.

Recordando la tabla 10, la empresa no ha podido alcanzar sus objetivos comerciales de visitas a clientes, crecimiento de portafolio de clientes, número de pedidos e incremento del *ticket* promedio de compra. Además, en su flujo de distribución actual (anexo 1) no presenta actividades que soporten la propuesta de valor actual de asesoría.

La introducción de un *e-commerce* está relacionada con la digitalización del proceso de distribución debido a que plantea facilitar el proceso de compra de los clientes, cabe recordar que para la aceptación de esta herramienta los mismos mencionan valorar su facilidad de uso y la entrega rápida de pedidos.



Contrarrestando esta información con el diseño de la cadena, se observa que las actividades primarias de venta y logística engloban actividades vinculadas al proceso de compra y entrega, por lo cual son críticas para generar valor.

En consecuencia, la digitalización de las mismas se convierte en la ventaja competitiva del modelo de negocio. De esta manera, la empresa toma como pilares la facilidad de compra y entrega rápida, construyendo así su propuesta de valor.

## 3.2 DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO

### 3.2.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

#### 3.2.1.1 IDEA DE NEGOCIO

Como se menciona en el desarrollo del documento, la idea de negocio es digitalizar actividades del proceso de distribución de la empresa, por lo cual se entiende que se trabaja sobre un modelo de negocio existente. La digitalización está vinculada con el uso de un *e-commerce* como herramienta principal.

#### 3.2.1.2 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA

La idea del modelo de negocio se sustenta en la incapacidad actual de la empresa para cumplir sus objetivos comerciales en su segmento B2B y apunta a digitalizar actividades del proceso de distribución, buscando facilitar el proceso de compra y contacto con dicho segmento, utilizando un *e-commerce* que permita exponer el portafolio de productos disponible y generar transacciones en la misma.

#### 3.2.1.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA





Como se menciona en el apartado de situación actual de la empresa, se sabe que la misma opera desde el año 1996 y se dedica a comercializar productos de belleza.

Actualmente, la empresa atiende a sus clientes B2B (peluquerías) por medio de agentes de ventas, los mismos visitan dichos establecimientos para realizar actividades como presentación de producto, toma de pedido y cobro de facturas pendientes. Los pedidos son tomados manualmente en órdenes de pedido e ingresados para despacho al día siguiente de sus respectivas visitas. Luego de esto se procede al despacho y envío de pedidos por medio de una empresa logística aliada.

### 3.2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis de entorno permite conocer los sucesos externos e internos que impactan de manera positiva o negativa al funcionamiento de la empresa.

#### 3.2.2.1 ENTORNO MACRO

##### 3.2.2.1.1 FACTORES EXTERNOS

#### OPORTUNIDADES

##### **Políticas gubernamentales**

Al hablar de digitalización del proceso de distribución de la empresa, es importante conocer la existencia de políticas que impacten de forma positiva o negativa al modelo de negocio. Tomando como fuente de información al Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, se obtienen los siguientes enunciados:

Políticas públicas para el desarrollo de la sociedad de la información:

Política 2:



“Impulsar el uso eficiente de las TIC y la incorporación tecnológica de las micro, pequeñas y medianas empresas como medio de desarrollo e innovación para incrementar la competitividad y productividad” (ARCOTEL, 2017).

Además de plantear la política mencionada, la entidad define los siguientes objetivos para las empresas en el año 2021:

- Incrementar a 24,54% de empresas que realicen transacciones comerciales a través del internet hasta el 2021.
- Incrementar el porcentaje de empresas con conexión a internet al 96% hasta el 2021.

Finalmente, también se destaca la siguiente meta establecida por dicha entidad:

“Potenciar la economía digital y el comercio electrónico a escala nacional y regional, adaptando las regulaciones de protección al consumidor al entorno digital y coordinando aspectos tributarios, de logística y transporte, de medios de pago electrónicos y de protección de datos personales, brindando seguridad jurídica para promover la inversión en el ecosistema” (ARCOTEL, 2017).

### **Plan de vacunación contra el COVID-19 en Ecuador**

El Plan de vacunación 9/100 contra el COVID-19 avanza de manera positiva en Ecuador, el 9 de septiembre del 2021 el presidente Guillermo Lasso celebró la consecución de la meta de este plan, la cual consistía vacunar a 9 millones de ecuatorianos en 100 días (García A., 2021)

Al 15 de octubre del 2021 Ecuador cuenta con 21.396.466 de dosis administradas, vacunando un total de 11.742.466 de personas (Datos Macro, 2021).



### **Incremento de pagos a través de canales digitales**

Según Leonardo Otatti, director de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, la banca y el sistema financiero están enfocados en potenciar el uso de sus plataformas digitales, por lo que cada vez más personas usan este canal de transacción, lo que consolida las proyecciones de crecimiento del comercio electrónico para el año 2021 (Diario El Universo, 2020).

### **Reducción del Riesgo País por cambio de gobierno en Ecuador**

Con la posesión del nuevo gobierno de Guillermo Lasso, el Riesgo País de Ecuador cayó 345 puntos. La caída de este indicador impacta de manera positiva a la economía debido a que genera mayor confianza para inversión extranjera, lo cual concluye en mayor ingreso de capital y dinero circulante en el país (Diario El Comercio, 2021).

### **Reactivación de eventos sociales y masivos en Ecuador**

En medio de la crisis del sector, el segmento de bodas se está reactivando en el segundo semestre del 2021. Brenda Torres señaló que el avance de la vacunación ha permitido que haya más eventos y que los novios busquen celebrar sus matrimonios (Diario El Comercio, 2021).

El Comité de Operaciones de Emergencia (COE) nacional aprobó el protocolo para la realización de eventos masivos en Ecuador luego del 30 de octubre. Juan Zapata, presidente del COE nacional, indicó que se ha determinado aperturar los eventos públicos en sitios abiertos o en sitios cerrados a techo abierto (Diario El Universo, 2021).



María Elena Machuca, ministra de Cultura, expresó que el aforo al 60% será en lugares cerrados con techo abierto para conciertos masivos y el 75% de aforo para salas de cine, teatro y cualquier otra presentación artística (Diario El Universo, 2021).

La reactivación de eventos masivos es una oportunidad para el modelo de negocio debido a que los mismos impulsan los servicios de peluquerías, mismas que son el segmento B2B de la empresa.

### **Crecimiento del comercio electrónico en Ecuador**

Según revista Ekos, el comercio electrónico en Ecuador alcanzó un volumen de negocio de USD 2.3 mil millones, lo que supone un crecimiento de USD 700 millones (43,75 %) frente al 2019. Para el 2021 estiman un crecimiento no menor a un doble dígito (Revista Ekos, 2021).

El 2020 marcó un antes y un después en el comercio *online*. El contexto obligó a las marcas y a los profesionales del sector a realizar esfuerzos para adaptarse a toda velocidad a la nueva realidad y al nuevo consumo (Revista Ekos, 2021).

Los siguientes datos evidencian el crecimiento mencionado:

- 1 de cada 3 compradores eligió por primera vez el canal *online* para generar sus compras.
- Se reportó un crecimiento del 800% en visitas a los sitios *webs* y un 44% en órdenes en comparación con 2019, según las últimas estadísticas de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE).



## AMENAZAS

### **Cierre de peluquerías en Cuenca Ecuador**

Como se menciona en el apartado de análisis de la industria de peluquerías, en una entrevista realizada por Diario El Mercurio a Mery Cortez, presidenta del Gremio de Maestros Peluqueros y Anexos del Azuay, en agosto del 2020, menciona lo siguiente:

(Diario El Mercurio, 2020).

- Debido a la falta de clientes, Mery Cortez indica que al menos un 40% de los socios del gremio ha optado por cerrar temporalmente sus establecimientos (Diario El Mercurio, 2020).
- Las razones principales por las que se percibe una caída de tráfico de clientes en peluquerías son las siguientes: restricción de fiestas y eventos sociales, además menciona que el teletrabajo y el uso de mascarillas ha desembocado en que las profesionales u oficinistas ya no se preocupen en arreglar su imagen como antes (Diario El Mercurio, 2020).
- Otra razón que ha contribuido a la caída de clientes en peluquerías es la oferta de este tipo de servicio de manera informal a través de internet, en los cuales el cliente solicita la atención directa en su propio domicilio (Diario El Mercurio, 2020).

### **Entrada de competidores de otras ciudades al territorio local**

Varias empresas de Guayaquil y Quito han digitalizado ya su proceso de venta, el cual incluye al consumidor final y estilistas profesionales. Dentro de los competidores identificados con presencia digital a través de *e-commerce* en la ciudad de Cuenca se menciona a DIPASO S.A, D'Mujeres Beauty Market y Gloria Saltos.



Estas empresas utilizan herramientas como Google y Facebook para generar tráfico a sus plataformas digitales. Se considera una amenaza la presencia de estas empresas ya que puede disminuir las ventas de la empresa estudiada y además puede ser un atractivo para que más empresas de otras ciudades ingresen al mercado local de forma digital.

### **Incremento de precio del combustible en Ecuador**

Desde el mes de julio del 2020 en Ecuador rige la nueva política de liberación de precios de los derivados del petróleo. En los últimos quince meses de la vigencia de la política de liberación de los precios de los combustibles, las gasolinas extra y extra con etanol (ecopaís) y el diésel han experimentado un incremento de entre los 63 centavos y 65 centavos de dólar, respectivamente (Diario El Universo, 2021).

Dicha alza de precios de combustibles impactar de forma negativa al modelo de negocio ya que aumenta la posibilidad de incremento de costos de envío por parte de las empresas logísticas, esto puede derivar en un aumento de precios de los productos hacia el cliente.



## Altos precios de fletes marítimos

Marco Tamariz, Ingeniero Comercial y asesor en importaciones, señaló que casi todas las importaciones llegan a Ecuador vía marítima y que el precio de esta modalidad de transporte ha tenido un incremento que ha llegado alrededor de un 500%. Según Tamariz, el aumento del precio de los fletes marítimos se da por la alta demanda y la escasez de contenedores (Diario El Mercurio, 2021).

Al igual que la subida de los precios de combustibles, el alza de precios en transporte marítimo de mercadería importada a Ecuador puede ocasionar una subida de precios de los productos.

Para finalizar el análisis de factores externos, se realiza el siguiente análisis con la ayuda de una Matriz de Factores Externos (EFE), previo a esto se establecen los pesos de los factores internos para su respectiva ponderación.

**TABLA 32 IMPORTANCIA Y CLASIFICACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Importancia</b>	<b>Clasificación</b>
Políticas gubernamentales	Media	Oportunidad menor
Plan de vacunación	Alta	Oportunidad mayor
Incremento de pagos a través de canales digitales	Alta	Oportunidad mayor
Reducción del riesgo país por cambio de gobierno en Ecuador	Media	Oportunidad menor
Reactivación de eventos sociales y masivos en Ecuador	Alta	Oportunidad mayor
Crecimiento del <i>e-commerce</i> en Ecuador	Alta	Oportunidad mayor
<b>AMENAZAS</b>		
Cierre de peluquerías en Cuenca-Ecuador	Alta	Amenaza mayor
Entrada de competidores de otras ciudades al territorio local	Media	Amenaza menor
Incremento de precio del combustible en Ecuador	Alta	Amenaza mayor
Altos precios de fletes marítimos	Alta	Amenaza mayor

**Elaboración:** Los autores.



TABLA 33 MATRIZ EFE

NO	OPORTUNIDADES	POND.	CALIF.	PUNT. POND.
1	Políticas gubernamentales	0,05	3	0,15
2	Plan de vacunación contra covid-19	0,15	4	0,60
3	Incremento de pagos a través de canales digitales	0,15	4	0,60
4	Reducción del riesgo país por cambio de gobierno en Ecuador	0,05	3	0,15
5	Reactivación de eventos sociales y masivos en Ecuador	0,15	4	0,60
6	Crecimiento del comercio electrónico en Ecuador	0,10	4	0,40
	<b>AMENAZAS</b>			
8	Cierre de peluquerías en Cuenca-Ecuador	0,10	1	0,10
9	Entrada de competidores de otras ciudades al territorio local	0,05	2	0,10
10	Incremento de precio del combustible en Ecuador	0,10	1	0,10
11	Altos precios de fletes marítimos	0,10	1	0,10
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,90</b>

**Elaboración:** Los autores.

La calificación obtenida de la matriz EFE es 2,90, este valor se encuentra por encima del promedio, sin embargo, este valor no asegura que la empresa esté respondiendo de forma óptima a las oportunidades y amenazas existentes de la industria en la que opera. Se concluye que existen oportunidades de mejora, por lo cual se deben buscar estrategias que encaminen a potenciar la empresa.





### 3.2.2.2 ENTORNO MICRO

#### 3.2.2.2.1 FACTORES INTERNOS

##### FORTALEZAS

##### **Experiencia de 25 años en la industria de distribución de cosméticos**

La trayectoria de la empresa ha permitido generar una base de datos de clientes activos que conocen y trabajan con la misma para abastecer sus peluquerías, lo cual facilita la aceptación del proceso de digitalización, ya que se trabaja sobre un segmento existente.

##### **Portafolio de productos demandados por los clientes B2B**

Recordando el *ranking* de los 20 productos más vendidos expuestos en la tabla 25, se evidencia que la línea de productos de uso profesional es la más vendida, la misma que tiene mayor demanda del segmento B2B.

##### **Personal de planta con conocimiento en herramientas digitales**

La empresa cuenta con un *community manager*<sup>9</sup> de planta que tiene conocimiento y aptitudes sobre manejo de herramientas digitales para su evaluación e implementación. Siendo esta persona la indicada para ser el vínculo entre la empresa desarrolladora del *e-commerce* y la empresa.

##### **Personal encargado de la gestión de compras y abastecimiento**

La empresa cuenta con una persona responsable de la gestión y búsqueda de nuevos proveedores, con el objetivo de obtener menores costos de compra en los productos para incrementar la rentabilidad.

---

<sup>9</sup> Persona responsable de construir y administrar una comunidad *online*, gestionando la identidad e imagen de marca.



## DEBILIDADES

### **Falta de un programa para retención y fidelización de clientes**

La empresa presenta una reducción anual del portafolio de clientes B2B debido a la inexistencia de planes comerciales enfocados en la retención y fidelización de los mismos.

### **Dependencia del factor humano para atención a clientes B2B en sus peluquerías**

Como se evidencia en el diagrama de flujo de distribución actual de la empresa la atención a los clientes está definida por la ruta de visita de los agentes de venta, lo que limita el tiempo de atención y respuesta a los clientes.

### **Poca accesibilidad de la empresa**

La empresa cuenta con un solo local ubicado en el centro de la ciudad de Cuenca, lo cual limita el acceso de clientes dependiendo su ubicación, en caso de no ser atendidos por los agentes de venta.

Para finalizar con el análisis se procede a evaluar los factores internos con la ayuda de una matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), previo a esto se establecen los pesos de los factores internos para su respectiva ponderación.



TABLA 34 IMPORTANCIA Y CLASIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Importancia</b>	<b>Clasificación</b>
Experiencia de 25 años en la industria de distribución de cosméticos	Media	Fortaleza menor
Portafolio de productos demandados por los clientes B2B	Alta	Fortaleza mayor
Personal de planta con conocimiento en herramientas digitales	Alta	Fortaleza mayor
Personal encargado de la gestión de compras y abastecimiento	Media	Fortaleza menor
<b>DEBILIDADES</b>		
Falta de un programa para retención y fidelización de clientes	Alta	Debilidad importante
Dependencia del factor humano para atención a clientes B2B en sus peluquerías	Alta	Debilidad importante
Poca accesibilidad de la empresa	Alta	Debilidad menor

**Elaboración:** Los autores.

TABLA 35 MATRIZ EFI

<b>NO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>POND.</b>	<b>CALIF.</b>	<b>PUNT. POND.</b>
1	Experiencia de 25 años en la industria de distribución de cosméticos	0,10	3	0,30
2	Portafolio de productos demandados por los clientes B2B	0,15	4	0,60
4	Personal de planta con conocimiento en herramientas digitales	0,20	4	0,80
5	Personal encargado de la gestión de compras y abastecimiento	0,10	3	0,30
<b>DEBILIDADES</b>				
7	Falta de un programa para retención y fidelización de clientes	0,15	1	0,15
8	Dependencia del factor humano para atención a clientes B2B en sus peluquerías	0,15	1	0,15
9	Poca accesibilidad de la empresa	0,15	2	0,30
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,60</b>

**Elaboración:** Los autores.



Luego de analizar los factores internos con la ayuda de una matriz EFI, se obtiene una calificación de 2,60. En una escala de 1 a 4, se encuentra apenas por encima del promedio (2,5), lo que indica que es posible mejorar las operaciones, estrategias, políticas y procesos de la empresa para que sea más competitiva. Esta calificación refleja la falta de capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos comerciales.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para concluir con el análisis de factores externos e internos, se procede a realizar una matriz FODA con la intención de identificar posibles estrategias a seguir para la empresa.

TABLA 36 MATRIZ FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Experiencia de 25 años en la industria de distribución de cosméticos	1. Falta de un programa para retención y fidelización de clientes
	2. Portafolio de productos demandados por los clientes B2B	2. Dependencia del factor humano para atención a clientes B2B en sus peluquerías
	3. Personal de planta con conocimiento en herramientas digitales	3. Poca accesibilidad de la empresa
	4. Personal encargado de la gestión de compras y abastecimiento	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1. Políticas gubernamentales	F3 - O6: Penetración de mercado	D2 - O6: Penetración de mercado
2. Plan de vacunación contra covid-19		
3. Incremento de pagos a través de canales digitales		
4. Reducción del riesgo país por cambio de gobierno en Ecuador		
5. Reactivación de eventos sociales y masivos en Ecuador		
6. Crecimiento del comercio electrónico en Ecuador		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Cierre de peluquerías en Cuenca-Ecuador		
2. Entrada de competidores de otras ciudades al territorio local		
3. Incremento de precio del combustible en Ecuador		
4. Altos precios de fletes marítimos		

**Elaboración:** Los autores



Para concluir con el análisis, con la ayuda de la matriz FODA se sugiere que la empresa aplique una estrategia de penetración de mercado. Esta estrategia busca ganar participación en el mercado actual, lo cual encaja con el proceso de digitalización propuesto para la empresa, el mismo que pretende facilitar el abastecimiento de los clientes con el uso de un *e-commerce*.

#### ANÁLISIS DE FILOSOFÍA CORPORATIVA

La definición del plan estratégico del modelo de negocio tiene como sustento la filosofía corporativa, a continuación, se recuerda la misión y visión de la empresa, mismas que fueron mencionadas en la sección de Antecedentes de la Empresa.

#### **Misión Actual**

La empresa “X” ofrece una amplia variedad de productos de belleza especializados, abasteciendo a salas de belleza del austro ecuatoriano con una correcta asesoría, siendo pioneros en el uso de nuevas tecnologías en cuanto a productos y procesos.

#### **Visión Actual**

Ser la opción número uno en la mente de los profesionales de belleza al momento de abastecer sus peluquerías, caracterizándose por la asesoría y el contacto permanente con los clientes para generar relaciones a largo plazo.

Como se observa, tanto la misión y visión de la empresa mencionan asesoría como elemento principal, sin embargo, la empresa carece de acciones o actividades que soporten esta propuesta, por lo tanto, se propone un cambio que esté alineado al proceso de digitalización y por tanto al modelo de negocio propuesto.



## PROPUESTA DE FILOSOFÍA CORPORATIVA

### **Propuesta de misión**

La empresa “X” ofrece una amplia variedad de productos de belleza especializados, brindando facilidad de compra a los profesionales de belleza del austro del país para el abastecimiento de sus peluquerías con el menor tiempo de entrega.

### **Propuesta de Visión**

Para el año 2026 la empresa “X” será la opción preferida de los profesionales de belleza del austro del país para abastecer sus peluquerías, caracterizándose por la facilidad de compra y su tiempo de entrega rápido.

## SEGMENTACIÓN, TARGET Y POSICIONAMIENTO

### **Segmentación y Target**

El segmento del modelo de negocio son los clientes B2B categoría A y B de la empresa estudiada, los mismos residen en las ciudades de Cuenca y Azogues.

### **Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento sugerida para el modelo de negocio es atributo/beneficio, la misma se sustenta en la digitalización del proceso de distribución (atributo) para facilitar el abastecimiento de los clientes B2B (beneficio).

### **Propuesta de valor**

La propuesta de valor de la empresa es facilitar el abastecimiento de las peluquerías de sus clientes, la misma parte de la ventaja competitiva planteada en el diseño de cadena valor, la cual es la digitalización de las actividades primarias de venta y



logística. La propuesta de valor se incluye en la propuesta de misión, visión y estrategia de posicionamiento sugerida.

## MARKETING OPERATIVO

El análisis de marketing operativo se enfoca en el *e-commerce* debido a que es la herramienta elegida para la digitalización.

### **Producto**

La digitalización de actividades del proceso de distribución utiliza como herramienta principal un *e-commerce*, el estudio de mercado realizado para el modelo de negocio detecta que la línea de producto que los clientes están dispuestos a comprar con esta herramienta es la línea de productos profesionales, destacando productos de cuidado de cabello y productos de corte y peinado.

Estos productos deben ser prioridad al momento de habilitar el *e-commerce* como herramienta de compra. A continuación, se enlista el orden de prioridad de las líneas de productos que los clientes mencionan estar dispuestos a comprar.

1. Línea profesional.
2. Línea de cabello.
3. Línea de uñas
4. Línea de cuidado de piel.
5. Línea de maquillaje.

### **Estacionalidad de ventas**

Según información propia de la empresa, el periodo de estacionalidad más importante del segmento son los meses de mayo, junio y julio, dichos meses forman parte





de diferentes eventos sociales que impulsan el consumo de servicios de peluquería como primeras comuniones, confirmaciones y graduaciones.

La época navideña es otro periodo de ventas alto según la empresa. Para una correcta gestión de abastecimiento de productos y cubrir la demanda en estos periodos, la empresa debe utilizar un indicador de unidades mínimas disponibles en inventario.

Los productos más demandados en estas fechas son los siguientes según la empresa:

**TABLA 37 PRODUCTOS MÁS DEMANDADOS EN TEMPORADA DE EVENTOS SOCIALES Y NAVIDAD**

<b>Producto</b>	<b>Línea de producto</b>
Tintes de cabello	Línea profesional
Oxigentas	Línea profesional
Decolorantes de cabello	Línea profesional
Lacas o fijadores para cabello	Línea profesional
Espuma para cabello	Línea profesional
Finalizadores de peinado	Línea profesional
Acrílicos para uñas	Línea profesional
Gel para uñas	Línea de uñas

**Elaboración:** Los autores.

## **Embalaje**

Se entiende por embalaje los materiales, procedimientos y métodos que sirven para manipular, almacenar y transportar una mercancía. El embalaje en su expresión más breve es la caja o envoltura con que se protegen las mercancías para su transporte y almacenamiento, se propone la fabricación de cajas propias para la empresa con el



dominio del *e-commerce*, de esta manera se dispone de un recurso propio para embalaje de pedidos, además contribuyen con la comunicación de la plataforma.

Como proveedor se menciona a Cartolab, la proforma de esta empresa se adjunta como anexo 6.

### Políticas de producto

Se mencionan las siguientes políticas de producto propias de la empresa:

- La empresa no adquiere productos sin registros sanitarios.
- La empresa no adquiere productos que ingresen al país de manera ilegal.
- La empresa no entrega a sus clientes productos en mal estado o caducados.
- La empresa no comercializa réplicas o falsificaciones de productos por ninguno de sus canales de venta.

Para finalizar esta sección de producto, se mencionan los siguientes indicadores que permiten monitorear el portafolio de productos con relación a la venta a través de un *e-commerce*.

**TABLA 38 INDICADORES PARA GESTIÓN DE PRODUCTO EN E-COMMERCE**

Indicador	Fórmula	Función
Participación en ventas por línea de producto en el <i>e-commerce</i> .	Venta de línea de producto en un periodo/total de ventas en el mismo periodo.	Identificar las líneas de productos con mayor participación en ventas ya sea en unidades o dólares.
Participación en ventas por línea de producto por categoría de cliente en el <i>e-commerce</i> .	Venta de línea de producto en un periodo/total de ventas por categoría de cliente en el mismo periodo.	Identificar las líneas de productos con mayor participación en ventas por tipo de cliente ya sea en unidades o dólares.

**Elaboración:** Los autores.



## **Precio**

El manejo de la variable precio no cambia para el *e-commerce* debido a que el modelo de negocio busca facilitar la compra de los clientes, por lo cual la empresa mantiene los mismos precios, esto contribuye a que los clientes no perciban a la plataforma como un canal que encarece los productos.

## **Políticas de Precio**

Las políticas de precio se mantienen para el *e-commerce*, dichas políticas son:

- Descuento del 1,5% para todos los clientes B2B de la empresa.
- Descuentos adicionales del 5% para compras al contado. Para el *e-commerce* aplica en pagos con pasarelas de pago y transferencias bancarias.
- El porcentaje máximo de descuento para promociones no puede sobrepasar el 20% en productos de consumo de peluquería y 40% en productos de reventa al cliente final.

## **Estrategias de precio**

Como estrategia de precio se plantea utilizar descuentos y paquetes de productos con precio especial.

**Descuentos:** Habilitar códigos de descuento para incentivar el uso del *e-commerce*, se recomienda establecer los siguientes términos y condiciones:

Descuento del 3% para compras iguales o superiores a \$250,00. Aplica únicamente para pagos con tarjeta de débito.

**Paquete de producto a precio especial:** Esta estrategia debe aplicarse únicamente en el *e-commerce* con el fin de promover el uso de la plataforma por los



clientes. Los paquetes deben ser de la línea de productos profesionales y cuidado de cabello, dichas líneas son las que los clientes mencionan que comprarían en el *e-commerce*. Se recomienda aplicar esta estrategia luego de que los clientes se hayan adaptado al *e-commerce*.

Para finalizar esta sección de precio, se mencionan los siguientes indicadores para monitoreo y evaluación.

**TABLA 39 INDICADORES DE PRECIO EN EL E-COMMERCE**

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Función</b>
Margen de utilidad por línea de producto en el <i>e-commerce</i>	$\frac{\text{Ingresos de ventas} - \text{costos de productos y de operación}}{\text{ingreso de ventas}}$	Identificar el margen de utilidad que se obtiene por cada línea de producto con el uso del <i>e-commerce</i>
Margen de utilidad por categoría de cliente en el <i>e-commerce</i>	$\frac{\text{Ingresos de ventas} - \text{costos de productos y de operación}}{\text{ingreso de ventas}}$	Identificar el margen de utilidad que se obtiene por categoría de cliente con el uso del <i>e-commerce</i>

**Elaboración:** Los autores.

## **Plaza**

Para la distribución se toma en cuenta la planificación, ejecución y control de la misma. Para cada una de estas fases se plantea los siguientes aspectos.

### **Planificación**

Dentro de la planificación se estructura y evalúa a clientes, productos y territorios donde opera el modelo de negocio.



## **Descripción de la situación interna**

### **Gestión de productos**

Para la gestión del portafolio de producto en el *e-commerce* se trabaja con las siguientes líneas de productos.

1. Línea profesional: 1534 ítems.
2. Línea de cabello: 237 ítems.
3. Línea de uñas: 1141 ítems.
4. Línea de cuidado de piel: 78 ítems.
5. Línea de maquillaje: 691 ítems.

### **Red de distribuidores**

El canal a planificar y controlar es un canal mayorista, por el volumen de ventas y las situaciones de uso que definen la longitud exacta del canal. Se tiene dos canales a partir de la empresa distribuidora.

1. Canal de un nivel, cuando los productos son vendidos para su uso en la prestación de servicios en las peluquerías.
2. Canal de dos niveles, cuando los productos son vendidos a las peluquerías y estas a la vez los venden a clientes finales.

### **Estrategia de distribución**

Se mantienen las estrategias de distribución actuales, las mismas están definidas en base a la situación de uso del cliente B2B y se plantean de la siguiente manera:



TABLA 40 SITUACIÓN DE USO VINCULADO A ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Situación de uso del cliente B2B	Estrategia de distribución
Uso en peluquería para brindar su servicio.	Intensiva
Comercialización de productos al cliente final.	Selectiva

**Elaboración:** Los autores.

## Ejecución

Para la ejecución de los aspectos detallados en la planificación se establecen políticas de distribución, las cuales son:

1. El *e-commerce* debe detallar claramente en su interfaz las ubicaciones a las que puede enviar los pedidos de los clientes sin generar costos adicionales de entrega.
2. Garantizar la información disponible para los clientes en el *e-commerce*, de modo que tengan conocimiento pleno de stock de productos y nuevos arribos.
3. Los tiempos de entrega de pedidos serán los siguientes:
  - Pedidos recibidos hasta las 11h00 de lunes a sábado: Se entregan el mismo día.
  - Pedidos recibidos desde las 11h01 de lunes a viernes: Se entregan hasta las 12h00 del día siguiente.
  - Pedidos recibidos desde las 11h01 los días sábados: Se entregan hasta las 12h00 del día lunes siguiente.
  - Pedidos recibidos los días domingos: Se entregan hasta las 12h00 del día lunes siguiente.
  - Pedidos recibidos en días feriados: Se entregan hasta las 12h00 del primer día laborable luego del feriado.



4. Todos los pedidos incluyen envío gratuito, excepto las compras con montos inferiores a \$50,00.
5. Compras inferiores a \$50,00 tendrán un recargo de \$1,50 por costo de envío.
6. La empresa no realiza reembolsos de dinero, únicamente acepta cambios por productos de un valor similar.
7. En caso de existir cambios de productos por error de despacho, la empresa asume los costos de traslado de mercadería en todos los trayectos hasta completar el cambio.
8. En caso de existir cambios de productos por error en la generación del pedido por parte del cliente, será el mismo quien asuma los costos de traslado de mercadería en todos los trayectos hasta completar el cambio.
9. En caso de que el cliente desee recibir su pedido de inmediato podrá hacerlo con un recargo de \$5,00 por envío. El tiempo máximo de entrega es una hora. Aplica únicamente para pedidos recibidos hasta las 17h00 de lunes a sábados con ubicación en la ciudad de Cuenca y pagados con mediante la pasarela de pago.

### **Control**

Para el proceso de distribución se plantean indicadores para control de venta y clientes.



## Indicadores para control de venta

Debido a la naturaleza de los clientes, no son pertinentes indicadores como: tasa de rebote<sup>10</sup> y adquisición<sup>11</sup>, los mismos que derivan de campañas de generación de tráfico<sup>12</sup> al *e-commerce*, puesto que el segmento al que se apunta es un portafolio de clientes propio de la empresa no se considera trabajar con dichas campañas.

El primer indicador a monitorear es el siguiente:

$$\text{Índice de evolución mensual: } \frac{\text{Ventas actuales en dólares}}{\text{Ventas en dólares del mes anterior}}$$

Las ventas en el *e-commerce* deben medirse mensualmente con este indicador, el mismo se mide en ventas generales de la plataforma y en venta por categoría de cliente.

El segundo indicador a monitorear es presupuesto de ventas mensuales.

$$\text{Presupuesto de ventas mensuales: } \frac{\text{Ventas mensuales reales}}{\text{Ventas mensuales previstas}}$$

Este indicador mide la consecución de las ventas previstas en el *e-commerce*. Al igual que el indicador anterior, este se mide por categoría de cliente, identificando así que segmento genera mayor participación en ventas.

El tercer indicador a monitorear es la tasa de conversión mensual. Es uno de los indicadores más utilizados e importantes para conocer el porcentaje de clientes que realizan compras en un *e-commerce*.

---

<sup>10</sup> Porcentaje de usuarios que ingresan a un sitio web y abandonan el mismo de inmediato sin continuar su navegación a otra página.

<sup>11</sup> Indicador para saber cómo llegan los usuarios a un sitio web.

<sup>12</sup> Campañas pagadas en plataformas digitales para direccionar a usuarios a un sitio web.





Clientes B2B A y B que compran en el *e – commerce*

Tasa de conversión mensual: 
$$\frac{\text{Total clientes B2B A y B}}{\text{Total clientes B2B A y B}}$$

El cuarto indicador a monitorear es la tasa de conversión del carrito de compras<sup>13</sup>.

Número de compras completadas

Tasa de conversión del carrito de compras: 
$$\frac{\text{Número de carritos de compra abiertos}}{\text{Número de carritos de compra abiertos}}$$

Luego de obtener la tasa de conversión del carrito de compras, este valor debe ser restado de 1 y con ello se obtiene la tasa de abandono del carrito de compras<sup>14</sup>. Este indicador ayuda a identificar las ventas que llegan hasta esta etapa, pero no se concretan.

El *e-commerce* no es de acceso para cualquier persona, como se comenta es para uso exclusivo para clientes actuales, por lo que se trabaja con una interfaz de bienvenida en donde el cliente debe ingresar para visualizar todos los productos disponibles, digitando su usuario y contraseña.

Una vez en el inicio del *e-commerce* el cliente tiene acceso a su cuenta creada, en donde se guarda su información para factura y datos personales del mismo.

Durante la navegación el cliente tiene la barra de búsqueda para encontrar el producto que necesita exactamente, una sección de filtros que facilitan la navegación y ubicación de los productos, que pueden ser por: marca, precio, uso, tamaños y línea de producto.

---

<sup>13</sup> Porcentaje de compras completadas en comparación del total de carritos de compra abiertos.

<sup>14</sup> Porcentaje de compras no finalizadas en comparación del total de carritos de compra abiertos.



Los clientes pueden agregar productos al carrito de compras con el botón de “agregar a carrito” sin necesidad de entrar específicamente al producto para agregarlo. En caso de necesitar visualizar la información completa de un producto, la opción de “agregar al carrito” sigue disponible.

Durante la navegación siempre está disponible el botón de redireccionamiento al chat de WhatsApp que me menciona implementar para una compra asistida.

Cuando el cliente tiene ya en su carrito de compras los productos que necesita adquirir, se dirige a “finalizar compra”, en esta sección existen campos para posibles códigos de descuento que se pueden canjear.

La última sección de navegación es “continuar al pago” en donde se detalla el pedido a adquirir, el valor total del pedido, desglosando el subtotal, posibles descuentos aplicados e impuestos a pagar por la compra. De igual manera se generan opciones para entrega inmediata, que como se establece tiene un valor adicional de \$5,00 que cubre e valor del envío.

En la sección de pagos el cliente registra el método de pago a utilizar, aquí se informa de los beneficios que tienen al comprar con los diferentes métodos de pago. Es importante mencionar que los datos para facturación se ingresan solo una vez, quedando así guardada dicha información para siguientes compras y en caso de que el cliente necesite cambiar algún dato puede hacerlo en la sección de configuración de la cuenta.



## Promoción

En esta sección se detallan acciones de promoción y comunicación a realizar para posicionar la digitalización del proceso de distribución y a la vez impulsar el uso del *e-commerce* como herramienta principal de dicho proceso.

Las variables de promoción a incluir son publicidad, *merchandising* digital <sup>15</sup> y promoción en ventas.

Debido a la naturaleza del modelo de negocio, se prioriza el uso de herramientas de comunicación digital para informar a los clientes sobre promociones, arribos de productos y beneficios por compras en el *e-commerce*.

**TABLA 41 HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN PARA EL *E-COMMERCE* Y DIGITALIZACIÓN DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN**

Herramienta	Objetivo
WhatsApp (listas de difusión)	Informar, persuadir y direccionar al <i>e-commerce</i> .
<i>Mailing</i>	Informar, persuadir y direccionar al <i>e-commerce</i> .
Redes Sociales (grupos cerrados de clientes)	Informar, persuadir y direccionar al <i>e-commerce</i> .

**Elaboración:** Los autores.

---

<sup>15</sup> Herramienta usada para mostrar productos y promociones en plataformas digitales, con el objetivo de impulsar las ventas.



## Merchandising digital

El *merchandising* se convierte en la interfaz del *e-commerce* para la correcta exhibición de los productos en el mismo, facilitando la navegación del cliente dentro de la plataforma con el objetivo de mejorar la posibilidad de conversión y aumentar el *ticket* promedio de compra al ofrecer productos relevantes en el momento correcto. Se considera las siguiente técnicas y factores.

Técnica	Descripción
Distribución del e-commerce.	Categorías y subcategorías de productos en los menús, uso de ventanas emergentes para destacar ofertas especiales y una navegación predecible.
Páginas de categoría.	Orientan al cliente en su búsqueda. Estas páginas deben estar organizadas por línea de producto, tipo de producto y función, además deben contener filtros para optimizar la búsqueda.
Páginas de producto.	Detalle de las características, modo de uso y beneficios de los productos, imágenes de los mismos y opiniones.

TABLA 42 TÉCNICAS DE MERCHANDISING DIGITAL

**Elaboración:** Los autores.

## Promoción en ventas

Como se menciona en el apartado de cadena de valor, las actividades de marketing y promoción son actividades principales para la generación de valor. Por ello se detallan a continuación las propuestas de promociones para promover la adaptación del cliente a la digitalización y uso del *e-commerce*.



### Bonificaciones existentes

A continuación, se detallan algunas bonificaciones existentes de la empresa, las mismas se aplican transfiriendo la promoción de los proveedores hacia el cliente.

**TABLA 43 BONIFICACIONES DE PRODUCTOS PARA EL E-COMMERCE**

Bonificación	Línea de producto	Producto	Marca	Descripción
12+6	Línea profesional.	Tintes de cabello.	Hipertin.	Aplica para colores surtidos. Aplica para todas las modalidades de pago disponibles para clientes B2B.
6+1	Línea de cabello.	Shampoos.	Hipertin.	Aplica para un solo tipo de shampoo. Aplica para todas las modalidades de pago disponibles para clientes B2B.
12+1	Línea de uñas.	Esmaltes.	Masglo.	Aplica para colores surtidos. Aplica para todas las modalidades de pago disponibles para clientes B2B.

**Elaboración:** Los autores.



3.2.2.6.2 PLAN OPERATIVO DE ACCIÓN

TABLA 44 PLAN OPERATIVO DE ACCIÓN

Objetivo	Estrategia	Acciones	Responsable	Recursos	Presupuesto	Indicadores
Ejecutar la digitalización de las actividades del proceso de distribución de la empresa en un tiempo máximo de 4 meses.	Penetración de mercado	<ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar las actividades a digitalizar.</li> <li>Socializar el proceso de digitalización a implementar con los directivos y personal de la empresa.</li> <li>Habilitar un presupuesto de inversión para la digitalización de actividades del proceso de distribución.</li> <li>Diagramar flujos de procesos para la digitalización.</li> <li>Buscar, seleccionar y contratar un proveedor para el desarrollo del <i>e-commerce</i>.</li> <li>Buscar, seleccionar y contratar un proveedor para la logística de entrega de pedidos.</li> <li>Buscar, seleccionar y contratar un proveedor para fabricación de cajas.</li> <li>Desarrollar <i>e-commerce</i>.</li> <li>Tramitar documentos para pasarelas de pago.</li> <li>Monitorear avances de desarrollo de <i>e-commerce</i>.</li> <li>Realizar pruebas del <i>e-commerce</i>.</li> <li>Socializar y capacitar funcionamiento del <i>e-commerce</i> con el personal involucrado.</li> <li>Socializar y capacitar sobre el proceso de digitalización con el personal involucrado.</li> <li>Socializar al personal de la empresa la nueva misión, visión y propuesta de valor del modelo de negocio.</li> <li>Habilitar un periodo de prueba del proceso digitalizado.</li> <li>Corregir posibles errores del periodo de prueba.</li> <li>Implementar la digitalización de actividades del proceso de distribución.</li> <li>Proceder al lanzamiento del <i>e-commerce</i>.</li> </ol>	<p>1, 2, 4, 5, 7, 12, 13, 15, 16, 17, 18 Departamento de Marketing.</p> <p>1, 2, 3, 4, 6, 13, 15, 16, 17 Departamento Comercial.</p> <p>2, 3, 13, 15, 16, 17 Departamento Financiero.</p> <p>2, 3, 13, 17 Gerencia.</p> <p>5, 8, 9, 11, 12, 16, 18 Proveedor de <i>e-commerce</i></p> <p>6 Proveedor de logística</p> <p>7 Proveedor de cajas</p> <p>9, 11 Proveedor de pasarelas de pago</p>	<p>Humanos: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18.</p> <p>Tecnológicos: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18.</p> <p>Monetarios: 5, 6, 7, 9, 11.</p> <p>Horas de trabajo: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18.</p> <p>Gráficos: 4, 8, 12, 13.</p>	<p>Desarrollo de <i>e-commerce</i>: \$1800,00</p> <p>Fabricación de cajas: \$595,00</p> <p>Contrato de pasarela de pago (Datafast): \$80,00</p> <p>Presupuesto total: \$2475,00</p>	<p>Tiempo de entrega del <i>e-commerce</i>. Meta: máximo 4 meses.</p> <p>Utilización del presupuesto. Meta: Utilizar máximo el 90% del presupuesto asignado.</p> <p>Tiempo de adaptación del personal a la digitalización. Meta: Personal capacitado y adaptado hasta 2 semanas antes del lanzamiento del <i>e-commerce</i>.</p>
Comunicar al total de clientes estudiados (70) la digitalización del proceso de compra por medio del <i>e-commerce</i> .	Penetración de mercado	<ol style="list-style-type: none"> <li>Definir campaña de lanzamiento del <i>e-commerce</i>.</li> <li>Comunicación interna: socializar la digitalización y sus cambios en el proceso de distribución con todo el personal involucrado de la empresa.</li> <li>Elaborar material gráfico digital e impreso para comunicar la campaña de lanzamiento.</li> <li>Elaborar material audiovisual para comunicar la campaña de lanzamiento.</li> <li>Crear usuarios y contraseñas predeterminadas para acceso de los clientes al <i>e-commerce</i>.</li> <li>Comunicar la campaña de lanzamiento por WhatsApp y <i>mailing</i>.</li> <li>Comunicar la campaña de lanzamiento por medio del personal de la empresa.</li> <li>Entregar a los clientes su respectivo usuario y contraseña predeterminada para acceso al <i>e-commerce</i>.</li> </ol>	<p>1, 2, Departamento de marketing y Departamento Comercial.</p> <p>3, 4, 5, 6 Proveedor de <i>e-commerce</i></p> <p>7, 8 Agentes de venta</p>	<p>Humanos: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8</p> <p>Tecnológicos: 2, 3, 4, 5, 6, 7</p> <p>Monetarios: 3</p> <p>Horas de trabajo: 1, 2, 3, 4, 5, 6</p> <p>Gráficos: 2, 4, 5</p>	<p>Material impreso: \$100</p>	<p>Cantidad de clientes informados. Meta: 70</p>



<p>Incentivar el pago con tarjeta de débito en el <i>e-commerce</i>, de tal manera que represente al menos el 30% del total de transacciones en los tres primeros meses de funcionamiento.</p>	<p>Penetración de mercado</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Habilitar un descuento adicional para las compras en el <i>e-commerce</i> que sean pagadas con tarjeta de débito.</li> <li>Definir el porcentaje de descuento adicional que se otorga al cliente (3%).</li> <li>Definir el monto mínimo de compra para otorgar el descuento (\$250).</li> <li>Definir políticas, términos y condiciones del descuento.</li> <li>Coordinar con el proveedor de <i>e-commerce</i> la configuración del descuento en la plataforma.</li> <li>Implementar el descuento en la plataforma.</li> <li>Habilitar <i>pop-ups</i><sup>16</sup> en el <i>e-commerce</i> para comunicar el descuento por pago con tarjeta de débito.</li> <li>Comunicar el descuento por WhatsApp y <i>mailing</i>.</li> <li>Monitorear y evaluar indicadores.</li> </ol>	<p>1, 2, 3, 4, 5 Departamento de marketing y Departamento Comercial. 5, 6, 7, 8, 9 Proveedor de <i>e-commerce</i></p>	<p>Humanos: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8,9 Tecnológicos: 6, 7, 8, 9 Monetarios: 2 Horas de trabajo: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 Gráficos: 6, 7, 8</p>	<p>Descuento al 30% del total de transacciones mensuales en el <i>e-commerce</i> (99): \$222,75 Comisiones mensuales de 2,5% de tarjetas de débito: \$185,62 Presupuesto total: \$408,38</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de transacciones realizadas con tarjeta de débito. Meta: 30% del total.</li> <li>Ticket promedio de compra de la promoción. Meta: Mínimo \$100,00.</li> </ol>
<p>Lograr que los 49 clientes que mencionan que realizarían sus compras por el <i>e-commerce</i> realicen su primera compra en los primeros 30 días de funcionamiento del mismo.</p>	<p>Penetración de mercado</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Habilitar un descuento para las compras en el <i>e-commerce</i> que sean pagadas con cualquier método de pago.</li> <li>Definir el porcentaje de descuento que se otorga al cliente (5%).</li> <li>Definir el monto mínimo de compra para otorgar el descuento (\$250).</li> <li>Definir políticas, términos y condiciones del descuento. Fecha límite de uso del código de descuento: 45 días después del lanzamiento del <i>e-commerce</i>.</li> <li>Crear de código de descuento para cada cliente.</li> <li>Enviar código de descuento a clientes por WhatsApp y <i>mailing</i>.</li> <li>Coordinar con el proveedor de <i>e-commerce</i> la configuración del descuento en la plataforma.</li> <li>Habilitar el descuento en la plataforma.</li> <li>Habilitar <i>pop-ups</i> en el <i>e-commerce</i> para persuadir al cliente a usar del código de descuento.</li> <li>Recordar al cliente la disponibilidad del cupón de descuento por WhatsApp y <i>mailing</i>.</li> <li>Monitorear y evaluar indicadores.</li> </ol>	<p>1, 2, 3, 4, 7, 11 Departamento de marketing y Departamento Comercial. 5, 6, 7, 8, 9, 10 Proveedor de <i>e-commerce</i></p>	<p>Humanos: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 Tecnológicos: 5, 6, 7, 8, 9, 10, 22 Monetarios: 2 Horas de trabajo: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 Gráficos: 5, 6, 9, 10</p>	<p>Total de descuento otorgado a clientes: \$612,50</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cantidad e transacciones por cliente. Meta: al menos 1 transacción en los primeros 30 días.</li> <li>Ticket promedio de compra de la promoción. Meta: Mínimo \$250,00.</li> </ol>

Elaboración: Los autores.

<sup>16</sup> Ventanas emergentes que aparecen de forma repentina en un sitio web para mostrar un contenido complementario, que pueda ser de interés o publicidad.



## CAPITULO 4

### ANALISIS ECONOMICO - FINANCIERO

#### 4.1. PLAN FINANCIERO

##### 4.1.1. PLAN DE INVERSIÓN

Para la digitalización de actividades se considera únicamente una inversión en activos intangibles, los cuales se analizan posteriormente. A más de la inversión mencionada se incurre en gastos de personal, publicidad y gastos operativos debidos a la naturaleza de la herramienta.

##### **Inversión en activos intangibles**

Los activos intangibles no se pueden tocar, sin embargo, en las nuevas economías representan cada vez un valor mayor dentro de las empresas, sobretodo en un mundo digitalizado donde las empresas operan para generar un vínculo más cercano con sus clientes. En la presente tabla se detallan los activos intangibles y la inversión que la empresa necesita realizar en los mismos.

TABLA 45 ACTIVOS INTANGIBLES E INVERSIÓN

<b>Activos intangibles</b>	<b>Inversión</b>
Desarrollo del <i>e-commerce</i>	\$1.300,00
Integración con el sistema contable y de facturación de la empresa	\$200,00
Diseño <i>web</i>	\$230,00
<i>Hosting</i> (1 año)	\$10,00
Dominio (1 año)	\$60,00
Implementación del botón de pagos	\$80,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.880,00</b>

**Elaboración:** Los autores.





Como se resume en la tabla 45, la inversión que debe incurrir la empresa es de \$1880,00 en activos intangibles. Se adjunta la cotización de la empresa proveedora en el anexo 7.

#### 4.1.2. FINANCIAMIENTO

La empresa no recurre a la búsqueda de financiamiento con entidades bancarias debido a que cuenta con capital propio para ejecutar la digitalización de actividades del proceso de distribución.

#### 4.1.3. COSTOS Y GASTOS

La empresa tiene una estructura de costos y gastos fijos y variables en periodos de tiempo mensual y/o anual para el la ejecución del modelo de negocio, los cuales son:

**TABLA 46 ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS**

<b>Concepto</b>	<b>Categoría</b>	<b>Tipo</b>	<b>Periodo</b>
Servicios básicos	Físico	Fijo	Mensual
Sueldo <i>Community Manager</i>	Físico	Fijo	Mensual
Compras	Físico	Variable	Mensual
Logística de entrega	Físico	Variable	Mensual
Embalaje de pedidos	Físico	Variable	Mensual
Mantenimiento <i>web</i>	Digital	Fijo	Mensual
Posibles reembolsos de productos	Físico	Variable	Mensual
Publicidad digital	Digital	Variable	Mensual
Depreciación de equipos	Físico	Fijo	Anual
Amortización de activos intangibles	Digital	Fijo	Anual
Costos publicitarios para comunicación del <i>e-commerce</i>	Digital	Fijo	Mensual
Comisión bancaria	Digital	Variable	Mensual
Comisión pasarelas de pago	Digital	Variable	Mensual
Renovación de dominio y <i>hosting</i>	Digital	Fijo	Anual

**Elaboración:** Los autores.

**Amortización y depreciación de intangibles**

Se presenta una amortización anual para los activos intangibles con los que la empresa realiza las actividades para el funcionamiento del *e-commerce*.

TABLA 47 AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES

Concepto	Valor	Vida útil	Amortización/depreciación anual
<i>E-commerce</i> (dominio)	\$60,00	1	\$60,00
<i>E-commerce</i> (hosting)	\$10,00	2	\$5,00
<i>E-commerce</i> (diseño web)	\$230,00	1	\$230,00
Equipos de computación	\$450,00	5	\$90,00
Celular	\$200,00	5	\$40,00

**Elaboración:** Los autores.

**Sueldos**

Se describen a continuación las plazas laborales y la estructura de sueldos que tienen los empleados involucrados directamente con la digitalización.

TABLA 48 SUELDOS DE PERSONAL INVOLUCRADO EN LA DIGITALIZACIÓN

Cargo	Ingreso	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondos de reserva	Aporte patronal	Vacaciones	Sueldo total
<i>Community Manager</i>	\$500,00	\$500,00	\$400,00	\$41,65	\$60,75	\$20,83	\$541,65

**Elaboración:** Los autores.

Adicional se detalla el costo de comisiones de agentes de ventas, como se menciona en la variable plaza de la sección de marketing operativo, los mismos tendrán un porcentaje de comisión por venta de cliente.

- Comisión por cada compra de cliente en el *e-commerce*: 0,75%



## Servicios básicos

Se detalla a continuación los servicios básicos junto con un valor de gasto promedio mensual (30%) que el *e-commerce* aporta para contribuir con cada uno de ellos.

TABLA 49 GASTOS POR SERVICIOS BÁSICOS

Servicio básico	Valor actual mensual	Valor que el <i>e-commerce</i> aporta mensualmente	Valor total anual
Energía eléctrica	\$98,00	\$29,40	\$352,80
Agua	\$14,00	\$4,20	\$50,40
Teléfono	\$22,00	\$6,60	\$79,28
Internet	\$34,61	\$10,38	\$124,20
Plan celular <i>Community Manager</i>	\$21,00	\$6,30	\$228,00
	<b>\$189,61</b>	<b>\$56,88</b>	<b>\$834,68</b>

**Elaboración:** Los autores.

## Publicidad y promoción

A continuación, se detallan los valores en los que la empresa incurre por concepto de publicidad y promoción del *e-commerce*.

TABLA 50 COSTOS DE PUBLICIDAD DEL *E-COMMERCE*

Concepto	Valor mensual	Valor anual	Descripción
<i>Fee</i> de agencia de publicidad para envío de <i>mailing</i> .	\$15,00	\$180,00	Envío de hasta 3 campañas mensuales de <i>mailing</i> .
<i>Fee</i> extra de agencia para diseño de contenido a utilizar para comunicación del <i>e-commerce</i> .	\$30,00	\$360,00	Artes y <i>gifs</i> para comunicación vía <i>mailing</i> y WhatsApp.
Material impreso.	\$100,00		Se usa para la campaña de lanzamiento del <i>e-commerce</i> .

**Elaboración:** Los autores.



### Costos de logística

Cabe recordar que la empresa López Express es la empresa responsable de la logística, la empresa tiene un costo de \$1,00 por entregas en el casco urbano de Cuenca y \$2,00 en zonas rurales de Cuenca. El costo de entrega para la ciudad de Azogues es \$1,00. El costo mensual de logística depende del número de pedidos enviados, para el cálculo financiero se aplica un promedio entre el valor más económico y el valor más alto de envío, obteniendo un valor de \$1,50.

Otro costo en logística es el embalaje, recordando los costos del proveedor seleccionado se sabe que cada caja tiene un costo de \$1,19. El costo mensual de embalaje depende del número de pedidos enviados.

### Proyección de ingresos

La proyección de ingresos para el *e-commerce* de la empresa se realiza con la ayuda de los datos obtenidos del estudio de mercado, considerando únicamente los clientes encuestados que afirman estar dispuestos a comprar en esta plataforma. Se toma como datos para proyección de ingresos el *ticket* promedio de compra y frecuencia de compra. En la siguiente tabla se muestra el total de clientes que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en realizar sus compras en el *e-commerce*.

TABLA 51 CLIENTES QUE ESTÁN DE ACUERDO CON COMPRAR EN EL *E-COMMERCE*

Clientes que están de acuerdo en comprar en el <i>e-commerce</i> .	25
Clientes que están totalmente de acuerdo en comprar en <i>e-commerce</i> .	24
<b>Total</b>	<b>49</b>

**Elaboración:** Los autores.



A continuación, se detalla también la tabla con la frecuencia de compra y el *ticket* promedio que los clientes afirman comprar en el *e-commerce*.

**TABLA 52 DATOS DE FRECUENCIA DE COMPRA EN EL E-COMMERCE OBTENIDOS CON EL ESTUDIO DE MERCADO**

<b>Frecuencia de compra</b>	
<b>Semanalmente (14,29%)</b>	<b>7</b>
De \$ 50,00 a \$ 149,99	6
De \$ 150,00 a \$ 249,99	1
<b>Cada 15 días (59,18%)</b>	<b>29</b>
De \$ 50,00 a \$ 149,99	6
De \$ 150,00 a \$ 249,99	15
De \$ 250,00 a \$ 349,99	7
De \$ 350,00 a \$ 449,99	1
<b>Mensualmente (26,53%)</b>	<b>13</b>
De \$ 50,00 a \$ 149,99	6
De \$ 150,00 a \$ 249,99	4
De \$ 250,00 a \$ 349,99	2
Más de \$ 450,00	1

**Elaboración:** Los autores.

Los datos de *ticket* promedio de compra para elaborar los presupuestos son los siguientes:

- *Ticket* promedio de compra de clientes que dicen realizar compras cada 15 días (\$199,99): dato obtenido como media del rango \$150,00 a \$249,99, mismo que es el que más se repite en el levantamiento de información. A



este valor se desglosa el IVA, obteniendo un *ticket* promedio de compra de \$178,57.

- *Ticket* promedio de compra de clientes que dicen realizar compras cada semana (\$99,99): dato obtenido como media del rango \$50,00 a \$149,99, mismo que es el que más se repite en el levantamiento de información. A este valor se desglosa el IVA, obteniendo un *ticket* promedio de compra de \$89,28.
- *Ticket* promedio de compra de clientes que dicen realizar una compra al mes (\$99,99): dato obtenido como media del rango \$50,00 a \$149,99, mismo que es el que más se repite en el levantamiento de información. A este valor se desglosa el IVA, obteniendo un *ticket* promedio de compra de \$89,28.

**TABLA 53 RESUMEN DE TICKET Y FRECUENCIA DE COMPRA PARA PROYECCIÓN DE VENTAS**

	<b>Compras al mes</b>	<b>Ticket de compra sin IVA</b>	<b>Compras * Ticket</b>	<b>Total de clientes</b>	<b>Ingreso mensual</b>
15 días	2	\$178,57	\$357,14	29	\$10.357,06
1 vez por semana	4	\$89,28	\$357,12	7	\$2.499,84
1 vez por mes	1	\$89,28	\$89,28	13	\$1.160,64
					<b>\$14.017,54</b>

**Elaboración:** Los autores.

A continuación, se procede a elaborar los presupuestos de ventas, compras, flujo de efectivo y estado de resultados.

**Presupuesto de ventas**

TABLA 54 PRESUPUESTO DE VENTAS EN E-COMMERCE

	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Ventas sin IVA en <i>e-commerce</i> (frecuencia 15 días)	\$10.357,06	\$10.357,06	\$10.357,06	\$10.357,06	\$10.357,06	\$10.357,06	\$10.357,06	\$10.357,06	\$10.357,06	\$10.357,06	\$10.357,06	\$10.357,06
Ventas sin IVA en <i>e-commerce</i> (frecuencia cada semana)	\$2.499,84	\$2.499,84	\$2.499,84	\$2.499,84	\$2.499,84	\$2.499,84	\$2.499,84	\$2.499,84	\$2.499,84	\$2.499,84	\$2.499,84	\$2.499,84
Ventas sin IVA en <i>e-commerce</i> (frecuencia 1 vez al mes)	\$1.160,64	\$1.160,64	\$1.160,64	\$1.160,64	\$1.160,64	\$1.160,64	\$1.160,64	\$1.160,64	\$1.160,64	\$1.160,64	\$1.160,64	\$1.160,64
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>

Elaboración: Los autores.

El total de ventas proyectadas mensuales con la información del estudio de mercado es \$14.017,54. Cabe recordar que estos datos se estiman con promedios de *ticket* de compra dentro de cada frecuencia mencionada por los clientes en el estudio.

**Presupuesto de compras**

TABLA 55 PRESUPUESTO DE COMPRAS PARA E-COMMERCE

	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
<b>TOTAL COMPRAS SIN IVA</b>	<b>\$9.111,40</b>	<b>\$9.111,40</b>	<b>\$9.111,40</b>	<b>\$9.111,40</b>	<b>\$9.111,40</b>	<b>\$9.111,40</b>	<b>\$9.111,40</b>	<b>\$9.111,40</b>	<b>\$9.111,40</b>	<b>\$9.111,40</b>	<b>\$9.111,40</b>	<b>\$9.111,40</b>
Compras a crédito (60%)	\$5.466,84	\$5.466,84	\$5.466,84	\$5.466,84	\$5.466,84	\$5.466,84	\$5.466,84	\$5.466,84	\$5.466,84	\$5.466,84	\$5.466,84	\$5.466,84
Compras en efectivo (40%)	\$3.644,56	\$3.644,56	\$3.644,56	\$3.644,56	\$3.644,56	\$3.644,56	\$3.644,56	\$3.644,56	\$3.644,56	\$3.644,56	\$3.644,56	\$3.644,56

Elaboración: Los autores.

El total de compras proyectadas para cubrir el presupuesto de ventas es \$9.111,40 mensuales. Este valor se obtiene considerando el margen de ganancia promedio que tiene la empresa, el cual es 35%.

**Gastos operativos**

TABLA 56 GASTOS OPERATIVOS

<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>jul-21</b>	<b>ago-21</b>	<b>sep-21</b>	<b>oct-21</b>	<b>nov-21</b>	<b>dic-21</b>	<b>ene-22</b>	<b>feb-22</b>	<b>mar-22</b>	<b>abr-22</b>	<b>may-22</b>	<b>jun-22</b>
Sueldo <i>Community Manager</i>	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
Aporte patronal <i>Community Manager</i>	\$60,75	\$60,75	\$60,75	\$60,75	\$60,75	\$60,75	\$60,75	\$60,75	\$60,75	\$60,75	\$60,75	\$60,75
Décimo cuarto sueldo <i>Community Manager</i>	\$33,33	\$33,33	\$33,33	\$33,33	\$33,33	\$33,33	\$33,33	\$33,33	\$33,33	\$33,33	\$33,33	\$33,33
Décimo tercer sueldo <i>Community Manager</i>	\$41,67	\$41,67	\$41,67	\$41,67	\$41,67	\$41,67	\$41,67	\$41,67	\$41,67	\$41,67	\$41,67	\$41,67
Fondos de reserva <i>Community Manager</i>	\$41,65	\$41,65	\$41,65	\$41,65	\$41,65	\$41,65	\$41,65	\$41,65	\$41,65	\$41,65	\$41,65	\$41,65
Vacaciones <i>Community Manager</i>	\$20,83	\$20,83	\$20,83	\$20,83	\$20,83	\$20,83	\$20,83	\$20,83	\$20,83	\$20,83	\$20,83	\$20,83
Comisión agente de ventas 1 (0,75%)	\$105,13	\$105,13	\$105,13	\$105,13	\$105,13	\$105,13	\$105,13	\$105,13	\$105,13	\$105,13	\$105,13	\$105,13
Comisión agente de ventas 2 (0,75%)	\$105,13	\$105,13	\$105,13	\$105,13	\$105,13	\$105,13	\$105,13	\$105,13	\$105,13	\$105,13	\$105,13	\$105,13
Pago mensual agua.	\$4,20	\$4,20	\$4,20	\$4,20	\$4,20	\$4,20	\$4,20	\$4,20	\$4,20	\$4,20	\$4,20	\$4,20
Pago mensual luz. (promedio)	\$29,40	\$29,40	\$29,40	\$29,40	\$29,40	\$29,40	\$29,40	\$29,40	\$29,40	\$29,40	\$29,40	\$29,40
Pago mensual telf. (promedio)	\$6,60	\$6,60	\$6,60	\$6,60	\$6,60	\$6,60	\$6,60	\$6,60	\$6,60	\$6,60	\$6,60	\$6,60
Pago mensual internet (valor fijo)	\$10,38	\$10,38	\$10,38	\$10,38	\$10,38	\$10,38	\$10,38	\$10,38	\$10,38	\$10,38	\$10,38	\$10,38
Depreciación de celular	\$3,33	\$3,33	\$3,33	\$3,33	\$3,33	\$3,33	\$3,33	\$3,33	\$3,33	\$3,33	\$3,33	\$3,33
Depreciación de equipos de computación	\$7,50	\$7,50	\$7,50	\$7,50	\$7,50	\$7,50	\$7,50	\$7,50	\$7,50	\$7,50	\$7,50	\$7,50
Planes celulares	\$21,00	\$21,00	\$21,00	\$21,00	\$21,00	\$21,00	\$21,00	\$21,00	\$21,00	\$21,00	\$21,00	\$21,00
Fee de agencia de publicidad para envío de <i>mailing</i> .	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00
Fee extra de agencia para diseño de contenido a utilizar para comunicación del e-commerce.	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00
<i>Fee</i> de soporte proveedor de <i>e-commerce</i>	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pago fijo mensual pasarela de pago	\$12,00	\$12,00	\$12,00	\$12,00	\$12,00	\$12,00	\$12,00	\$12,00	\$12,00	\$12,00	\$12,00	\$12,00
Comisión por pasarela de pago (\$0,20 por transacción) 99 transacciones mensuales	\$19,80	\$19,80	\$19,80	\$19,80	\$19,80	\$19,80	\$19,80	\$19,80	\$19,80	\$19,80	\$19,80	\$19,80
Costo de envío (\$1,50 por pedido) 99 pedidos mensuales	\$148,50	\$148,50	\$148,50	\$148,50	\$148,50	\$148,50	\$148,50	\$148,50	\$148,50	\$148,50	\$148,50	\$148,50
Embalaje (\$1,19 por pedido) 99 pedidos mensuales	\$117,81	\$117,81	\$117,81	\$117,81	\$117,81	\$117,81	\$117,81	\$117,81	\$117,81	\$117,81	\$117,81	\$117,81
<b>Total gastos operativos</b>	<b>\$1.334,02</b>	<b>\$1.334,02</b>	<b>\$1.334,02</b>	<b>\$1.334,02</b>	<b>\$1.334,02</b>	<b>\$1.334,02</b>	<b>\$1.334,02</b>	<b>\$1.334,02</b>	<b>\$1.334,02</b>	<b>\$1.334,02</b>	<b>\$1.334,02</b>	<b>\$1.334,02</b>

Elaboración: Los autores.





El total de gastos es \$1334,02 mensuales, este dato contempla los costos fijos y variables del proceso operativo, además de los gastos operativos. Para el cálculo de TIR y VAN se debe considerar un incremento en los costos variables, los mismos que están vinculados al crecimiento de ventas.

### Flujo de efectivo

Luego de la proyección de ventas, compras y gastos operativos se procede a proyectar el flujo de efectivo. Se consideran como efectivo las ventas realizadas con pago a través de transferencias bancarias y tarjetas de débito/crédito, las cuales se efectivizan en un tiempo de 3 a 5 días. Además, se agregan mes a mes los cobros de facturas a crédito transaccionadas a través de la plataforma digital. Para el egreso de efectivo se consideran los costos de compras en efectivo y pagos pendientes a proveedores, además de los gastos operativos.

TABLA 57 FLUJO DE EFECTIVO

	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
<b>Total de ventas sin IVA</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>
Ventas por crédito directo	\$6.578,43	\$6.578,43	\$6.578,43	\$6.578,43	\$6.578,43	\$6.578,43	\$6.578,43	\$6.578,43	\$6.578,43	\$6.578,43	\$6.578,43	\$6.578,43
Ventas por depósito/transferencia	\$2.003,11	\$2.003,11	\$2.003,11	\$2.003,11	\$2.003,11	\$2.003,11	\$2.003,11	\$2.003,11	\$2.003,11	\$2.003,11	\$2.003,11	\$2.003,11
Ventas por pasarela de pago	\$5.436,00	\$5.436,00	\$5.436,00	\$5.436,00	\$5.436,00	\$5.436,00	\$5.436,00	\$5.436,00	\$5.436,00	\$5.436,00	\$5.436,00	\$5.436,00
<b>TOTAL DE INGRESOS MENSUALES</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>
Compras a proveedores en efectivo	\$3.644,56	\$3.644,56	\$3.644,56	\$3.644,56	\$3.644,56	\$3.644,56	\$3.644,56	\$3.644,56	\$3.644,56	\$3.644,56	\$3.644,56	\$3.644,56
Pago de compras a crédito a proveedores		\$5.466,84	\$5.466,84	\$5.466,84	\$5.466,84	\$5.466,84	\$5.466,84	\$5.466,84	\$5.466,84	\$5.466,84	\$5.466,84	\$5.466,84
Gastos operativos	\$1.334,02	\$1.334,02	\$1.334,02	\$1.334,02	\$1.334,02	\$1.334,02	\$1.334,02	\$1.334,02	\$1.334,02	\$1.334,02	\$1.334,02	\$1.334,02
<b>TOTAL DE EGRESOS MENSUALES</b>	<b>\$4.978,58</b>	<b>\$10.445,42</b>	<b>\$10.445,42</b>	<b>\$10.445,42</b>	<b>\$10.445,42</b>	<b>\$10.445,42</b>	<b>\$10.445,42</b>	<b>\$10.445,42</b>	<b>\$10.445,42</b>	<b>\$10.445,42</b>	<b>\$10.445,42</b>	<b>\$10.445,42</b>
Ingreso mensual de efectivo	\$7.439,11	\$7.439,11	\$7.439,11	\$7.439,11	\$7.439,11	\$7.439,11	\$7.439,11	\$7.439,11	\$7.439,11	\$7.439,11	\$7.439,11	\$7.439,11
Ingreso mensual cobro de facturas a crédito		\$6.578,43	\$6.578,43	\$6.578,43	\$6.578,43	\$6.578,43	\$6.578,43	\$6.578,43	\$6.578,43	\$6.578,43	\$6.578,43	\$6.578,43
<b>INGRESO MENSUAL DE EFECTIVO</b>	<b>\$7.439,11</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$2.460,53</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>

Elaboración: Los autores.

Como se observa en la tabla 57, el flujo de efectivo es positivo, por lo cual hasta la digitalización propuesta es conveniente.

**Estado de Pérdidas y Ganancias**

Finalmente, se procede a realizar un estado de pérdidas y ganancias con el cual se identifica la rentabilidad final obtenida en el modelo de negocio.

TABLA 58 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
<b>Ventas de la empresa</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>	<b>\$14.017,54</b>
% de costo de venta	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%
Costo de venta	\$9.111,40	\$9.111,40	\$9.111,40	\$9.111,40	\$9.111,40	\$9.111,40	\$9.111,40	\$9.111,40	\$9.111,40	\$9.111,40	\$9.111,40	\$9.111,40
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS TOTAL</b>	<b>\$4.906,14</b>	<b>\$4.906,14</b>	<b>\$4.906,14</b>	<b>\$4.906,14</b>	<b>\$4.906,14</b>	<b>\$4.906,14</b>	<b>\$4.906,14</b>	<b>\$4.906,14</b>	<b>\$4.906,14</b>	<b>\$4.906,14</b>	<b>\$4.906,14</b>	<b>\$4.906,14</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	\$1.334,02	\$1.334,02	\$1.334,02	\$1.334,02	\$1.334,02	\$1.334,02	\$1.334,02	\$1.334,02	\$1.334,02	\$1.334,02	\$1.334,02	\$1.334,02
<b>Utilidad antes de impuestos y participaciones</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>	<b>\$3.572,12</b>
PARTICIPACION DE EMPLEADOS 15%	\$535,82	\$535,82	\$535,82	\$535,82	\$535,82	\$535,82	\$535,82	\$535,82	\$535,82	\$535,82	\$535,82	\$535,82
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$3.036,30</b>	<b>\$3.036,30</b>	<b>\$3.036,30</b>	<b>\$3.036,30</b>	<b>\$3.036,30</b>	<b>\$3.036,30</b>	<b>\$3.036,30</b>	<b>\$3.036,30</b>	<b>\$3.036,30</b>	<b>\$3.036,30</b>	<b>\$3.036,30</b>	<b>\$3.036,30</b>
IMPUESTO A LA RENTA 25%	\$759,08	\$759,08	\$759,08	\$759,08	\$759,08	\$759,08	\$759,08	\$759,08	\$759,08	\$759,08	\$759,08	\$759,08
<b>UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL</b>	<b>\$2.277,23</b>	<b>\$2.277,23</b>	<b>\$2.277,23</b>	<b>\$2.277,23</b>	<b>\$2.277,23</b>	<b>\$2.277,23</b>	<b>\$2.277,23</b>	<b>\$2.277,23</b>	<b>\$2.277,23</b>	<b>\$2.277,23</b>	<b>\$2.277,23</b>	<b>\$2.277,23</b>
RESERVA LEGAL 5%	\$113,86	\$113,86	\$113,86	\$113,86	\$113,86	\$113,86	\$113,86	\$113,86	\$113,86	\$113,86	\$113,86	\$113,86
<b>UTILIDAD NETA AL FINAL DEL EJERCICIO</b>	<b>\$2.163,37</b>	<b>\$2.163,37</b>	<b>\$2.163,37</b>	<b>\$2.163,37</b>	<b>\$2.163,37</b>	<b>\$2.163,37</b>	<b>\$2.163,37</b>	<b>\$2.163,37</b>	<b>\$2.163,37</b>	<b>\$2.163,37</b>	<b>\$2.163,37</b>	<b>\$2.163,37</b>
<b>% de utilidad sobre ingresos</b>	<b>15,43%</b>	<b>15,43%</b>	<b>15,43%</b>	<b>15,43%</b>	<b>15,43%</b>	<b>15,43%</b>	<b>15,43%</b>	<b>15,43%</b>	<b>15,43%</b>	<b>15,43%</b>	<b>15,43%</b>	<b>15,43%</b>

Elaboración: Los autores.

La tabla 58 evidencia una utilidad neta de \$2163,37, la cual representa una rentabilidad de 15,43% sobre el total de ingresos obtenidos. Con este análisis se concluye que la puesta en marcha de la digitalización es rentable para la empresa.



## Cálculo de TIR y VAN

Con el fin de identificar la viabilidad de la digitalización se procede a calcular la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN). Se define una tasa de crecimiento esperada de 2% y se toma como tasa pasiva referencial del sistema financiero el valor de 7,64%.

TABLA 59 TASAS DE CRECIMIENTO

<b>Tasa pasiva referencial</b>	7,64%
<b>Tasa de crecimiento esperada</b>	2,00%

Elaboración: Los autores.

Para el cálculo se estiman los ingresos (ventas), costos (compras) y gastos operativos con el crecimiento esperado de 2%, en los gastos operativos el incremento afecta únicamente a los costos variables.

TABLA 60 FLUJOS PARA CÁLCULO DE TIR Y VAN

	<b>Flujo de ingresos</b>	<b>Flujo de costos</b>	<b>Flujo de gastos</b>	<b>Flujo neto</b>
<b>Inversión</b>				<b>-\$ 111.811,81</b>
<b>Año 1</b>	\$168.210,48	\$109.336,81	\$16.008,20	\$42.865,47
<b>Año 2</b>	\$171.574,69	\$111.523,55	\$16.127,33	\$43.923,81
<b>Año 3</b>	\$175.006,18	\$113.754,02	\$16.248,84	\$45.003,33
<b>Año 4</b>	\$178.506,31	\$116.029,10	\$16.372,78	\$46.104,43
<b>Año 5</b>	\$182.076,43	\$118.349,68	\$16.499,20	\$47.227,55

Elaboración: Los autores.

TABLA 61 CÁLCULO DE TIR Y VAN

<b>VAN</b>	\$107.423,27
<b>TIR</b>	28,39%

Elaboración: Los autores.



Los valores obtenidos del cálculo de TIR y VAN son los siguientes:

- TIR 28,39%: Valor superior a la tasa pasiva referencial de 7,64%, lo cual indica que invertir en la digitalización de actividades del proceso de distribución es rentable para la empresa, ya que se espera un porcentaje de retorno mayor en comparación a una inversión en el sistema financiero.
- VAN \$107.423,27: El valor obtenido del valor actual neto es superior a 0, el cual indica que es viable realizar la inversión. Validando así la conveniencia de la digitalización para la empresa.

### Riesgos críticos

Luego de haber realizado el análisis financiero se procede a realizar un análisis de riesgos para determinar diversos conflictos que pueden surgir a lo largo del proceso de digitalización de las actividades propuestas, por eventos exógenos que afecten el cumplimiento de objetivos planteados.

El análisis de riesgos implica examinar la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto que estos generen, permitiendo actuar de manera eficiente ante situaciones desfavorables. Para lo cual se estructura un plan de mitigación para cada riesgo identificado, que se describe a continuación.

**TABLA 62 RIESGOS CRÍTICOS**

Codif.	Tipo de riesgos	Descripción
R1	Financiero	Cartera vencida de las ventas en el <i>e-commerce</i> .
R2	Mercado	Acciones de la competencia en la incursión de <i>e-commerce</i> .
R3	Mercado	Bajo nivel de aceptación hacia la digitalización de actividades por parte de los clientes.
R4	Personal	Dificultad en la adaptación del personal a la digitalización de actividades.
R5	Personal de empresa logística	Manejo inapropiado de los paquetes durante su traslado hacia el cliente.
R6	Tecnológico	Caída de la plataforma.

**Elaboración:** Los autores.



Para el análisis de riesgos se utiliza la técnica de semaforización, posteriormente se presenta las probabilidades de ocurrencia, el impacto de los riesgos de la digitalización de actividades y su nivel de gravedad.

En la siguiente tabla se describen los niveles de impacto que los riesgos presentan al ocurrir.

**TABLA 63 DESCRIPCIÓN DE IMPACTO EN RIESGOS**

<b>Impacto</b>	<b>Descripción</b>
1	Se considera un impacto casi nulo del riesgo, existe, pero su ocurrencia no presenta un problema grande para el desarrollo.
2	Se considera un impacto pequeño, cuando ocurre se puede resolver de manera inmediata y sin complicaciones.
3	Se considera un riesgo medio, su ocurrencia implica acciones y costos para resolver los problemas.
4	Se considera un riesgo alto, su ocurrencia pone en situaciones complicadas al desarrollo normal del proceso de digitalización.
5	Se considera un riesgo extremadamente alto, al ocurrir, las acciones para remediarlos deben ser inmediatas y generan altos costos adicionales.

**Elaboración:** Los autores.

La valoración del riesgo se establece alrededor de dos ejes, probabilidad de ocurrencia y nivel de impacto. La misma valoración dada a los ejes se basa en criterio propio de los autores y se respalda en experiencia y datos levantados durante el estudio.



**TABLA 64 VALORES DE RIESGOS**

Riesgos	Probabilidad	Impacto	Valor de Riesgo
Cartera vencida de las ventas en la plataforma digital.	0,2	3	0,6
Acciones de la competencia en la incursión de e-commerce.	0,5	5	2,5
Bajo nivel de aceptación hacia la digitalización de actividades por parte de los clientes.	0,1	3	0,3
Difícil acoplación del personal a la digitalización de actividades.	0,6	3	1,8
Mal manejo de los paquetes durante su traslado hacia el cliente.	0,2	5	1
Caída de la plataforma.	0,1	2	0,2

**Elaboración:** Los autores.

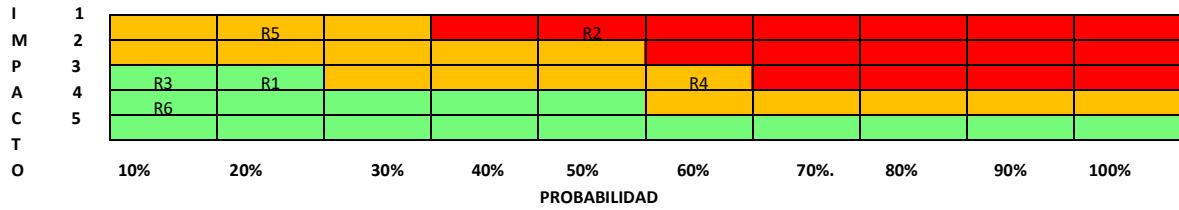
La técnica de semaforización permite clasificar los riesgos considerando la probabilidad de que estos ocurran y su nivel de impacto, ya sean estos bajos, medios o altos. Se presenta en la siguiente figura la descripción de los riesgos, su probabilidad e impacto.



**ILUSTRACIÓN 11 SEMAFORIZACIÓN DE RIESGOS**

**Elaboración:** Los autores.

Una vez realizado la evaluación de riesgos se presenta la siguiente tabla con los riesgos ubicados de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia y su impacto a la digitalización planteada como modelo de negocio.



**ILUSTRACIÓN 12 RESULTADOS: TÉCNICA DE SEMAFORIZACIÓN**

**Elaboración:** Los autores.

Se observa que los principales riesgos que pueden suceder en la ejecución del modelo son; las acciones de la competencia en la incursión del comercio electrónico, un manejo inapropiado de los pedidos a entregar a los clientes y la dificultad de adaptación del personal a la digitalización. Son riesgos a tomar en cuenta ya que representan una amenaza considerable para el éxito del modelo.



## Medidas de mitigación

Una vez identificados y evaluados los posibles riesgos para la digitalización de actividades del proceso de distribución se plantean medidas de mitigación, las cuales se detallan en la siguiente tabla. **TABLA 65 MEDIDAS DE MITIGACION**

Código	Riesgo	Medidas mitigación
R1	Cartera vencida de las ventas en la plataforma digital.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correcta gestión para aprobación de créditos por compras en la plataforma.</li> <li>• Establecer cupos de crédito para clientes que compren a crédito en la plataforma digital para controlar los valores de compra.</li> <li>• Asignar un equipo humano de control de cartera para el correcto seguimiento de este proceso de venta.</li> <li>• Comunicar de manera correcta el proceso de compra y cupos de crédito al cliente para evitar inconvenientes y problemas de cartera.</li> </ul>
R2	Acciones de la competencia en la incursión del comercio electrónico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir un plan de mejora continua para procesos, tanto en venta como en logística de entrega, de manera que se tenga un conocimiento pleno de las oportunidades del comercio electrónico antes de que incursione un nuevo competidor.</li> </ul>
R3	Baja aceptación de la plataforma por parte de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar a la compra mediante la implementación de los planes de acción propuestos.</li> <li>• Crear promociones exclusivas para la plataforma.</li> <li>• Realizar una campaña de educación de compra en línea de manera que el cliente entienda los beneficios de utilizar el <i>e-commerce</i>.</li> </ul>
R4	Dificultad de adaptación del personal a la digitalización de actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de sistemas poka-yoke en los procesos de despacho.</li> <li>• Definir diagramas de flujo con el fin de evitar errores en el proceso.</li> <li>• Cuidar que la información en la plataforma sea correcta y clara, de manera que se puedan evitar reclamos por parte del cliente.</li> </ul>
R5	Mal manejo de los paquetes durante su traslado hacia el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir responsabilidades con la empresa de logística.</li> <li>• Disponer de cajas, material de relleno y seguridad para los despachos de pedidos. Contar con sellos de seguridad e infografía del tipo de producto que contenga cada caja despachada para una correcta manipulación de la empresa de logística.</li> <li>• Respalda el proceso logístico con un seguro.</li> </ul>
R6	Caída de la plataforma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo y mantenimiento constante del servidor y el sistema la plataforma. Actualización constante de credenciales de acceso y roles de usuarios dentro de la plataforma.</li> </ul>

**Elaboración:** Los autores.





Con una correcta gestión de riesgos que establece medidas de mitigación efectivas para disminuir el impacto de los mismos, que ayuden a que la plataforma cumpla con los objetivos planteados en el plan de marketing.



## CAPÍTULO 5

### APORTE ACADÉMICO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 APOORTE ACADÉMICO

La formación académica es importante para el desarrollo de la sociedad, ya que cumple un rol importante en el avance y progreso de la misma. Por esta razón la Universidad de Cuenca está comprometida en encaminar su labor hacia la formación de profesionales y líderes que con su conocimiento teórico – práctico respondan productiva y eficazmente a las necesidades y problemas del entorno.

Por lo que el aporte académico del presente trabajo de titulación propone un proyecto encaminado a entender nuevas necesidades de adaptación de las empresas y el mercado con la digitalización para no quedar obsoletas y mantener sus operaciones comerciales en base a las exigencias de los nuevos consumidores y tendencias.

El presente trabajo de titulación permite poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de todo el proceso de estudio, es elaborado como aporte a la sociedad, con el fin de que los individuos que la conforman tengan acceso a información de alto nivel, analizada y planteada en base a las nuevas exigencias de los mercados, identificando problemas y oportunidades que la digitalización presenta día a día para las empresas y negocios.

Finalmente, el aporte hacia la empresa es la digitalización de actividades en su proceso de distribución para clientes B2B, permitiéndole mantener un canal de contacto permanente con dicho segmento, de modo que no dependa en su totalidad de capital humano para diversas actividades del proceso, lo cual permite optimizar procesos y



tiempos de respuesta, brindando así un beneficio en facilidad de abastecimiento al realizar compras de productos para su negocio.

## 5.2 CONCLUSIONES

El segmento estudiado correspondiente a la industria de belleza en su ámbito profesional, pese a la crisis sanitaria que atraviesa el país desde marzo del 2020, ha encontrado la manera de adaptarse a la nueva normalidad y continuar brindando sus servicios.

Esta adaptación también ha llevado a modificar sus procesos de compra, comunicación y pagos a proveedores, el uso de plataformas digitales ha sido fundamental en este proceso, llevando a este segmento a un mayor tiempo de conexión al entorno digital.

En base a este nuevo comportamiento nace la propuesta de modelo de negocio para la empresa, que busca aprovechar las herramientas y recursos digitales disponibles para mejorar su proceso de comunicación y transacción con sus clientes.

De acuerdo a información primaria obtenida de la fuerza de ventas se evidencia que la mayoría de actividades del proceso actual requiere la intervención del factor humano para llevarse a cabo, en varias acciones, estas son mecánicas y repetitivas. Esto deja a la vista posibles cuellos de botella que pueden retrasar actividades de mayor relevancia, como son la apertura de nuevos clientes en el territorio.

El estudio realizado muestra datos relevantes para el modelo de negocio planteado, algunos de los hallazgos más importantes a mencionar son, el nivel de confianza hacia las plataformas digitales, el 42,86% del total de encuestados menciona tener mediana confianza, mientras que el 27,14% dice tener poca confianza.



En cuanto al nivel de confianza de una plataforma digital propia de la empresa estudiada, el dato anterior cambia, siendo este un 51,43% asegura tener mucha confianza, mientras que el 24,49% dice tener mediana confianza y un 15,71% del total menciona no tener nada de confianza.

#### Situación de uso y portafolio de producto.

Se sabe que los clientes compran a la empresa productos para dos situaciones de uso, por ejemplo, del total de clientes encuestados el 41,43% afirma que adquiere productos para utilizarlos como insumos para prestar sus servicios en la peluquería. Por otra parte, el 32,86% menciona que compra productos para venderlos al cliente al final.

#### Comportamiento de compra digital

El 40% del total de clientes encuestados afirma haber realizado compras en plataformas digitales para abastecimiento de su peluquería, se evidencia así que los clientes no usan el entorno digital solamente para asuntos personales, si no que también lo usan para aspectos de negocios.

#### Aporte de la digitalización a la empresa

La digitalización de actividades del proceso de distribución permite replantear el modelo de negocio actual, como se analiza en el estudio, la empresa habla de asesoría como su factor para generar valor, sin embargo, no cuenta con actividades que soporten dicha propuesta, además sus objetivos comerciales no han podido ser cumplidos.

Por ello la digitalización encamina a plantear un modelo de negocio soportado en atributos valorados por su segmento B2B, segmento que según los directivos de la empresa necesita ser activado y potenciado debido a que genera relaciones comerciales a largo plazo.



Financieramente hablando, el estudio muestra datos favorables para la digitalización, donde el cálculo de TIR y VAN evidencia la factibilidad y viabilidad de la misma. Además, tomando como punto de partida los niveles de ingreso por ventas, se proyectó un nivel de ingresos de \$168.210,48 en el primer año, dicho valor deriva de la proyección de los clientes estudiados y es superior al valor de venta total en el canal B2B de la empresa en el año 2020, valor que fue \$87.179,27.

Finalmente, con el estudio también se identifica que la digitalización puede impulsar el *ticket* promedio de compra de los clientes, al promediar los tres *tickets* promedio utilizados en las proyecciones se obtiene un valor de \$119,04, el mismo que es superior al *ticket* histórico de la empresa entre 2017 y 2020, el cual fue \$74,73. De esta manera se evidencia que al ofrecer un proceso digitalizado al cliente se pueden alcanzar mayores niveles de ingreso para la empresa.

### 5.3 RECOMENDACIONES

Luego del desarrollo del presente proyecto, queda claro que la digitalización depende del uso de un *e-commerce* como herramienta principal, por lo cual se recomienda lo siguiente:

#### **Factores clave**

Sabiendo que los factores clave para el éxito del *e-commerce* son su facilidad de uso y una entrega rápida de los pedidos, se recomienda testear con los clientes un prototipo de actualizaciones o reestructuraciones en el flujo de acciones que el mismo realice en la plataforma, ya sea para agregar productos a su carrito, llenar los datos de



facturación, ingresar método de pago, etc., con el fin de probar su usabilidad y aceptación por parte de los mismos. La elección de los clientes para el testeo puede ser al azar.

En cuanto al segundo factor, la entrega rápida, se recomienda cumplir a cabalidad las políticas de distribución estipuladas en el plan de marketing, donde se detallan los horarios y días para logística establecidos y diagramados para cumplir con la propuesta de valor.

### **Formación continua**

Debido a la naturaleza propia del modelo de negocio, la constante actualización en procesos y herramientas es clave para mantenerse competitivo en el mercado, por esto se recomienda invertir en capacitación al personal, por ejemplo, cuando se implemente una nueva herramienta que agilite el proceso o reestructure algunas actividades, se debe socializar y lograr que todos los involucrados tengan claras las nuevas funciones.

### **Formas de pago**

Se recomienda incentivar el uso de tarjetas de débito por parte de los clientes para las compras, ya que esto permite tener liquidez y minimizar la cartera vencida. Hay que tener en cuenta siempre el porcentaje de descuento que se va a ceder al cliente por este método de pago y también la herramienta de promoción en ventas a usar, guardando esta coherencia con la naturaleza del segmento y el objetivo de la acción comercial.

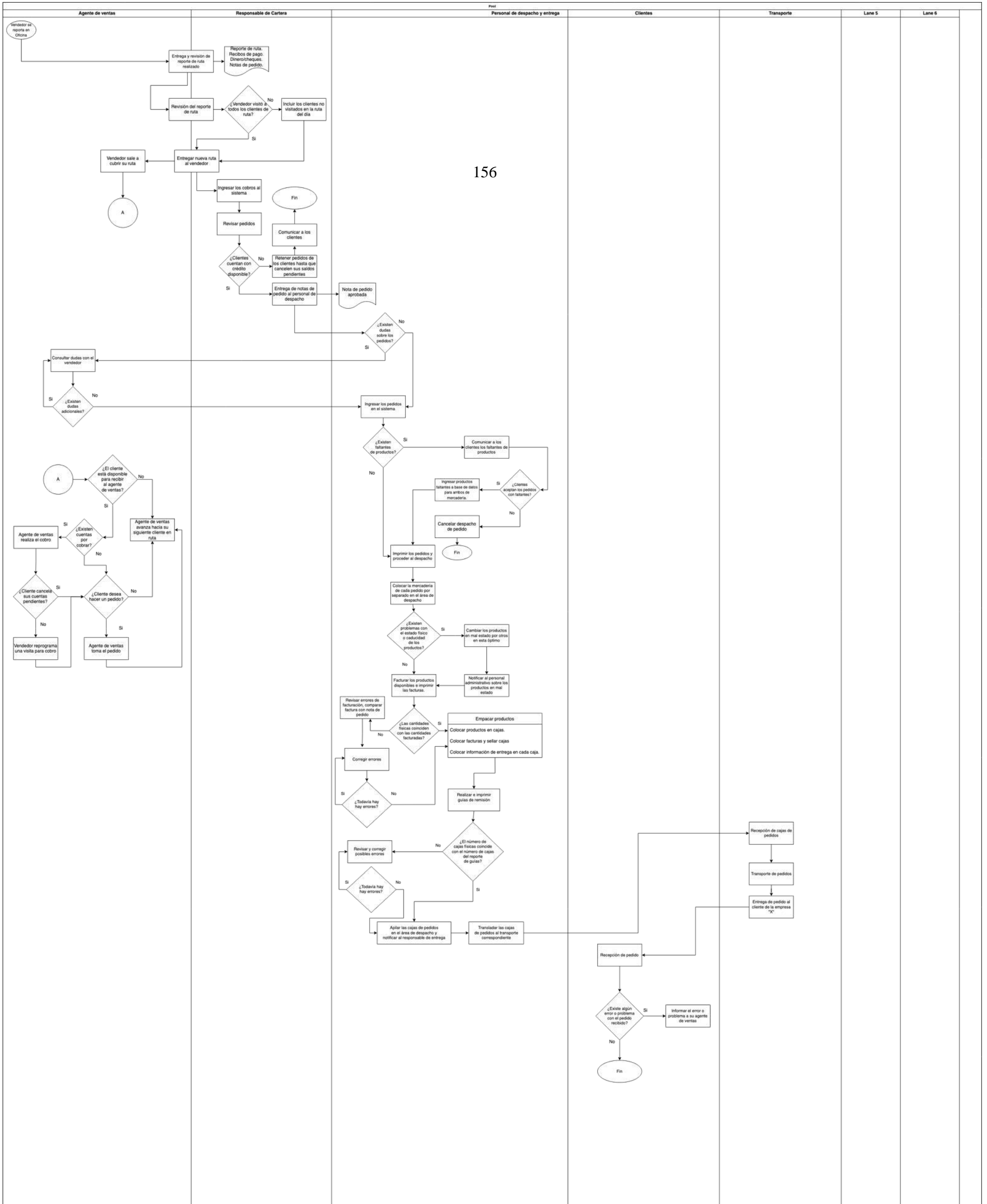


UNIVERSIDAD DE CUENCA

# ANEXOS



ANEXO 1: DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA







**ANEXO 2: GUIÓN DE ENTREVISTA**

**Guía de entrevista**

**Situación pre, durante y post coronavirus**

- Desde sus inicios como estilista profesional y propietario de peluquería. ¿Cómo ha realizado sus compras de productos para abastecer su salón? **NBI: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7**

- ¿Durante su trayectoria como estilista profesional cómo ha sido su relación con sus proveedores?

**NBI: 7**

- ¿Cómo calificaría al desempeño de las empresas proveedoras de productos para su sala de belleza?

**NBI: 5**

- ¿De qué manera solía enterarse de nuevos arribos de productos o nuevas marcas que entraban al mercado?

**NBI: 4**

- ¿Cómo impactó la pandemia del coronavirus COVID-19 a su peluquería?

**NBI: 3, 8**

- ¿Cómo ha sabido sobrellevar la baja de ventas en su negocio causado por el confinamiento?

**NBI: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7**

- ¿Qué medidas o cambios ha tenido que aplicar en su peluquería luego de la pandemia?

**NBI: 10**

¿Cómo piensa que ha avanzado el mercado de los cosméticos antes, durante y después de la pandemia Covid-19 en el Ecuador?



**NBI: 12**

¿Qué canales de venta ha usado durante el confinamiento para poder comercializar sus productos?

**NBI: 11**

- ¿Durante el confinamiento ha utilizado canales de compra online?

**NBI: 11, 12**

- ¿Después el confinamiento ha utilizado canales de compra online?

**NBI: 11, 12**

**Situación actual de su peluquería**

- ¿Cómo ha cambiado su relación con sus proveedores luego de la pandemia? Grado de contacto, comunicación, formas de pago, frecuencia de compra, apoyos de las marcas o proveedores, etc.

**NBI: 6, 7**

- ¿Actualmente se abastece de productos para su negocio de manera online (sitios web, no WhatsApp, Facebook o Instagram)? ¿Si/no y porqué?

**NBI: 4, 11**

- ¿Continúa usando el mismo portafolio de productos que utilizaba antes de la pandemia?

**NBI: 8, 10**

**Aceptación de un nuevo canal digital para la compra de sus productos**

¿Como estilista profesional cree que es importante que sus proveedores adecuen su forma de trabajo a plataformas digitales? ¿Si/no y porqué?

**NBI: 11, 12, 13**

¿Cree que tener acceso a una plataforma digital de sus proveedores mejoraría el proceso de abastecimiento para su peluquería?



**NBI: 11, 12, 16**

- En caso de que una marca o empresa proveedora migre todo su proceso de venta a una plataforma digital. ¿Estaría dispuesto a comprar desde dicha plataforma? ¿Si/no y porqué?

**NBI: 11, 16**

- ¿Qué aspectos considera que serían claves y fundamentales para que uno de sus proveedores tenga éxito habilitando un canal de ventas digital?

**NBI: 11, 14, 15**

- Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿Cree que reduciría el riesgo o temor de comprar a través de una plataforma digital propia de la marca o proveedor?

**NBI: 12, 16**

- Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿Realizaría todas sus compras por este medio?

**NBI: 12, 13, 16**

- Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿Considera usted que no debe perder el contacto humano y de alguna manera mantener el contacto personal como relación cliente – proveedor?

**NBI: 7, 12, 13, 15**

Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿Qué tipo de productos le gustaría comprar a través de dicha plataforma?

**NBI: 8, 9, 16**



Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿Cómo le gustaría recibir sus pedidos?

**NBI: 14, 15**

- Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿En qué tiempo máximo le gustaría recibir sus pedidos en caso que realice sus compras en dicha plataforma?

**NBI: 14, 15**

- Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿Cómo se imagina que sería?

**NBI: 14, 15**



ANEXO 3: ENTREVISTAS

**Entrevista 1**

**Entrevistado:** M. Veintimilla, cliente de la empresa “X”.

**Lugar de la entrevista:** Salón de belleza de la entrevistada.

- Desde sus inicios como estilista profesional y propietario de peluquería. ¿Cómo ha realizado sus compras de productos para abastecer su salón?

Cuando uno empieza tiene que abrirse camino y medirse con las compras, yo iba a diferentes locales y compraba en efectivo. Antes no había tantas marcas de productos entonces comprábamos todo lo que usábamos en la academia, no había mucha variedad. Al inicio todo era al contado, luego con el paso del tiempo uno puede trabajar con crédito y recibe la visita de diferentes proveedores.

- ¿Durante su trayectoria como estilista profesional cómo ha sido su relación con sus proveedores?

Yo diría que buena, no he tenido problemas en realidad, o si he tenido han sido muy pocos. En general siempre me ha ido bien.

- ¿Cómo calificaría al desempeño de las empresas proveedoras de productos para su sala de belleza?

Bueno en realidad, han sabido ser muy responsables y transparentes. He tenido buenos proveedores que incluso se han convertido en amigos.

- ¿De qué manera solía enterarse de nuevos arribos de productos o nuevas marcas que entraban al mercado?

Catálogos, o uno mismo iba a los locales a ver que productos habían de nuevo, que era lo novedoso. También me gustaba estar suscrita a revistas.



- ¿Cómo impactó la pandemia del coronavirus COVID-19 a su peluquería?  
Fue difícil por el ritmo de trabajo que hemos tenido, gracias a Dios siempre hemos tenido buena acogida de clientes, fue muy duro ver el salón vacío.

- ¿Cómo ha sabido sobrellevar la baja de ventas en su negocio causado por el confinamiento?

Hemos implementado varios servicios, más tratamientos de cabello, nos hemos capacitado mucho más que de costumbre y somos muy estrictos con la bioseguridad.

- ¿Qué medidas o cambios ha tenido que aplicar en su peluquería luego de la pandemia?  
Hemos tenido que reducir las horas de trabajo del equipo, implementar nuevos servicios, abrir cursos para otros estilistas.

- ¿Cómo piensa que ha avanzado el mercado de los cosméticos antes, durante y después de la pandemia Covid-19 en el Ecuador?

Creo que se ha detenido por todo esto de la pandemia, todo es una cadena, por más que uno quiera encontrar la forma de contrarrestar la situación no se puede reactivar del todo.

- ¿Qué canales de venta ha usado durante el confinamiento para poder comercializar sus productos?

Abrimos una página web, la gente puede ver ahí los productos que tenemos a la venta, agendar sus citas y ver nuestro portafolio. También usamos mucho WhatsApp.

- ¿Durante el confinamiento ha utilizado canales de compra online?

Si claro, comida, víveres. De todo hubo que probar.

- ¿Después el confinamiento ha utilizado canales de compra online?

Si, los usaba antes también, antes por comodidad, pero ahora ya es una necesidad.



¿Cómo ha cambiado su relación con sus proveedores luego de la pandemia? Grado de contacto, comunicación, formas de pago, frecuencia de compra, apoyos de las marcas o proveedores, etc.

La relación es la misma solo que ahora no hay como comprar cantidad muy grandes uno no puede endeudarse mucho. También se trata de agendar las citas de visitas para evitar mucha cantidad de gente en el salón.

- ¿Actualmente se abastece de productos para su negocio de manera online (sitios web, no WhatsApp, Facebook o Instagram)? ¿Si/no y por qué?

Si, WhatsApp se utiliza a veces para consultar productos y hacer compras.

- ¿Continúa usando el mismo portafolio de productos que utilizaba antes de la pandemia?

Si el mismo, los clientes están muy acostumbrados a los productos que usamos, no podemos cambiarlos porque nos complicaría el servicio.

- ¿Como estilista profesional cree que es importante que sus proveedores adecuen su forma de trabajo a plataformas digitales? ¿Si/no y por qué?

Creería que si, tal vez para encontrar mejor la información, pero de ahí siempre es bueno recibir la ayuda personal de alguien.

- ¿Cree que tener acceso a una plataforma digital de sus proveedores mejoraría el proceso de abastecimiento para su peluquería?

Creo que ayudaría a saber que productos tienen disponibles o para que se usan.

- En caso de que una marca o empresa proveedora migre todo su proceso de venta a una plataforma digital. ¿Estaría dispuesto a comprar desde dicha plataforma? ¿Si/no y por qué?

Si, habría que probar. Depende como sería la entrega, a veces uno necesita las cosas de urgencia.



- ¿Qué aspectos considera que serían claves y fundamentales para que uno de sus proveedores tenga éxito habilitando un canal de ventas digital?

Que sea fácil de usar, que pueda ver desde el teléfono y que uno pueda encontrar buena información.

- Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿Cree que reduciría el riesgo o temor de comprar a través de una plataforma digital propia de la marca o proveedor?

Si, por supuesto. Ayudaría mucho saber que es una empresa que conozco y donde puedo hacer un reclamo.

- Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿Realizaría todas sus compras por este medio?

Si, habría que probar. Es lo de ahora, si resulta de mucha ayuda para los pedidos entonces sería un éxito.

- Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿Considera usted que no debe perder el contacto humano y de alguna manera mantener el contacto personal como relación cliente – proveedor?

Por supuesto, uno valora mucho la visita personal. Es importante mantener ese vínculo.

Capaz ya no con la misma frecuencia, pero si es importante que alguien de seguimiento.

- Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿Qué tipo de productos le gustaría comprar a través de dicha plataforma?

Todos los que siempre compramos para el salón, dependería en realidad, pero creo que lo más importante serían los accesorios para el salón y todo lo relacionado con color.

Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿Cómo le gustaría recibir sus pedidos?





Si es posible la entrega inmediata o máximo el siguiente, no me gustaría esperar mucho.

- Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿En qué tiempo máximo le gustaría recibir sus pedidos en caso que realice sus compras en dicha plataforma?

Máximo el siguiente día, se supone que agilizaría todo y los pedidos les debe llegar más rápido.

- Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿Cómo se imagina que sería?

Supongo que tendría todos los productos que uno necesita, la información completa.

En algunos casos fichas técnicas de los productos. Que sea bonita y fácil de usar.

## Entrevista 2

**Entrevistado:** E. Zhinin, cliente de la empresa “X”.

**Lugar de la entrevista:** Salón de belleza de la entrevistada.

- Desde sus inicios como estilista profesional y propietario de peluquería. ¿Cómo ha realizado sus compras de productos para abastecer su salón?

Trabajaba en una peluquería como empelada, veía que llegaban vendedores a ofrecer productos, así me hice conocer de algunos proveedores y ahora les compro a ellos. Por suerte ya me conocían y me habilitaron crédito de inmediato.

- ¿Durante su trayectoria como estilista profesional cómo ha sido su relación con sus proveedores?

Muy buena, he conocido mucha gente. Todos han sido muy buenas personas, algunos hasta me invitan a sus eventos de sus familias y yo les invito, uno se encariña mucho con el vendedor.



- ¿Cómo calificaría al desempeño de las empresas proveedoras de productos para su sala de belleza?

Súper bien, he trabajado con empresas muy responsables y confiables. No puedo quejarme. Todo ha sido muy bueno.

- ¿De qué manera solía enterarse de nuevos arribos de productos o nuevas marcas que entraban al mercado?

Antes los vendedores traían catálogos o revistas, las listas de precios, todo impreso. También nos mandaban revistas de las academias para que sepamos que tendencias eran las que estaban por llegar.

- ¿Cómo impactó la pandemia del coronavirus COVID-19 a su peluquería?

Fue muy complicado, lo nuestro es un servicio que necesita un contacto muy alto con el cliente, siempre vamos a estar expuestas. Esperemos que vaya mejorando.

- ¿Cómo ha sabido sobrellevar la baja de ventas en su negocio causado por el confinamiento?

Hemos hecho promociones y nos hemos puesto a vender productos, la gente viene ahora más por tratamientos antes que por tintes o cortes, ahí aprovechamos y les ofrecemos productos.

- ¿Qué medidas o cambios ha tenido que aplicar en su peluquería luego de la pandemia?

Hemos reducido el aforo, también el horario de las chicas es rotativo, entre semana no hay mucha gente, estamos trabajando con horario corto entre semana y los fines de semana atendemos con normalidad.

¿Cómo piensa que ha avanzado el mercado de los cosméticos antes, durante y después de la pandemia Covid-19 en el Ecuador?



Está difícil, creo que todos estamos afectados por esta crisis. Esperemos que poco a poco mejore.

- ¿Qué canales de venta ha usado durante el confinamiento para poder comercializar sus productos?

WhatsApp y Facebook, por esos dos medios hemos hecho ventas ya agendado citas. Nos ha tocado usar estas herramientas ya que la gente prefiere agendar o tener información antes de visitarnos.

- ¿Durante el confinamiento ha utilizado canales de compra *online*?

Comida más que nada, comprábamos comida cuando pensamos que iba a durar solo 15 días. Luego mis hijos me ayudaban a comprar víveres por medio de aplicaciones.

- ¿Después el confinamiento ha utilizado canales de compra *online*?

Si, las aplicaciones de *delivery* uso a menudo, aunque si da un poco de temor todavía comprar comida.

- ¿Cómo ha cambiado su relación con sus proveedores luego de la pandemia? Grado de contacto, comunicación, formas de pago, frecuencia de compra, apoyos de las marcas o proveedores, etc.

Si me visitan varios proveedores, pero tratamos de que no sea con la misma frecuencia. Hemos definido días para hacer pedidos y días para pagos. Nos ha ido bien, de ahí tratamos de comunicarnos por WhatsApp o llamadas, hay que acoplarse para evitar mucho contacto, uno nunca sabe si la otra persona está contagiada.

- ¿Actualmente se abastece de productos para su negocio de manera online (sitios web, no WhatsApp, Facebook o Instagram)? ¿Si/no y porqué?

No por ahora, los vendedores me visitan y así vamos bien. No he tenido la necesidad de usar otro medio.



- ¿Continúa usando el mismo portafolio de productos que utilizaba antes de la pandemia?

Hemos buscado marcas un poco más económicas para surtir los servicios y productos que vendemos, sin embargo, los clientes son fieles a alguna marca, entonces ahora tenemos más opciones de diferentes precios.

- ¿Como estilista profesional cree que es importante que sus proveedores adecuen su forma de trabajo a plataformas digitales? ¿Si/no y porqué?

Creo que si, probablemente algún día todo sea digital. La pandemia ya nos ha enseñado que es necesario aprender a usar la tecnología.

- ¿Cree que tener acceso a una plataforma digital de sus proveedores mejoraría el proceso de abastecimiento para su peluquería?

No lo sé la verdad, a veces el vendedor le recuerda a uno que comprar, a veces ellos saben mejor que nosotros que es lo que pedimos. Habría que experimentar.

- En caso de que una marca o empresa proveedora migre todo su proceso de venta a una plataforma digital. ¿Estaría dispuesto a comprar desde dicha plataforma? ¿Si/no y por qué?

Probaría, pero no se la verdad, no soy muy buena con esas cosas. Tendría que pedir ayuda a mis hijos o a mis chicas, pero habría que probar. Todo hay que aprender.

- ¿Qué aspectos considera que serían claves y fundamentales para que uno de sus proveedores tenga éxito habilitando un canal de ventas digital?

Creo que lo principal sería el acceso, o sea que no sea nada complicado. Uno no domina mucho la tecnología entonces si creo que deben buscar que sea de fácil acceso.

Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿Cree que reduciría el riesgo o temor de comprar a través de una plataforma digital propia de la marca o proveedor?



Si, la verdad creo que si. Cuando uno ya conoce a una empresa sabe quienes están detrás de todo, entonces da más confianza.

- Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿Realizaría todas sus compras por este medio?

Como dije hace rato, hay que probar, tendría que pedir ayuda o pedir que me enseñen, pero claro sería de probar.

- Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿Considera usted que no debe perder el contacto humano y de alguna manera mantener el contacto personal como relación cliente – proveedor?

De acuerdo, es lindo que a uno le visiten. Los vendedores, los dueños o los jefes, siempre es bueno recibir una visita, hasta para conversar un poco de la vida, uno ya más que cliente se convierte en amigo.

- Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿Qué tipo de productos le gustaría comprar a través de dicha plataforma?

Los que se necesitan siempre, tintes, shampoos, tratamientos, esos productos creo que serían los que uno buscaría.

- Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿Cómo le gustaría recibir sus pedidos?

Igual que como me entregan ahora, puntuales, sin ningún error ni problema de producto dañado o roto.

- Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿En qué tiempo máximo le gustaría recibir sus pedidos en caso que realice sus compras en dicha plataforma?



Creo que al día siguiente como me entregan actualmente, bueno eso los de aquí de Cuenca. Si son de otra ciudad creo que hasta dos o tres días estaría bien.

- Si una marca o empresa conocida o con la cual usted trabaja habilita una plataforma de ventas digital. ¿Cómo se imagina que sería?

Como las páginas que ya hay donde se ven los productos, a veces hay videos de cómo usar, información de cómo usar, cosas así. Creo que así sería.



#### ANEXO 4: CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información de los clientes profesionales (estilistas) de la empresa, los datos obtenidos serán utilizados como insumos para el desarrollo de un nuevo canal de distribución digital y serán de uso exclusivo para la empresa. Toda la información personal recolectada se mantendrá en total confidencialidad.

#### **Cuestionario**

Correo electrónico \_\_\_\_\_ Nombre  
de centro de belleza \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál de las siguientes opciones es la más utilizada por usted para realizar compras para abastecer su centro de belleza? **NBI. 1.1 nominal**

- Un vendedor me visita en mi centro de belleza
- Voy a un punto de venta
- Envío pedido por WhatsApp
- Compro en páginas web



2. ¿Cómo realiza los pagos de sus compras para abastecer su centro de belleza? Ordene las opciones, siendo 1 el más usado y 5 el menos usado **NBI. 1.2 – ordinal**

- Dinero en efectivo
- Transferencias electrónicas
- Dinero electrónico
- Tarjeta de crédito/débito
- Cheque

3. ¿Cuántos pedidos al mes realiza a sus proveedores para abastecer su centro de belleza? **NBI.**

**1.8 – nominal**

- Entre 1 y 3
- Entre 4 y 6
- Más de 6

4. ¿Cuántos pedidos al mes realiza a DLQ para abastecer su centro de belleza? **NBI. 1.8 – nominal**

- Entre 1 y 3
- Entre 4 y 6
- Más de 6

5. ¿Cuánto es el gasto promedio por pedido que realiza a sus proveedores para abastecer su peluquería? **NBI. 1.9 – nominal**

- De \$150,00 a \$249,99
- De \$250,00 a \$349,99
- De \$350,00 a \$449,99
- Más de \$450,00





6. ¿Quién decide qué productos comprar para abastecer su centro de belleza? **NBI. 1.3 – nominal**

- Propietario de centro de belleza
- Administrador
- Asistente

7. ¿Quién realiza las compras para abastecer su centro de belleza? **NBI. 1.4 – nominal**

- Propietario de centro de belleza
- Administrador
- Asistente

8. ¿En qué porcentaje utiliza los productos que compra a DLQ, siendo las opciones: uso en peluquería y venta al consumidor final? **NBI. 1.5 – nominal**

- 100% uso en peluquería - 0% venta al consumidor final
- 0% uso en peluquería - 100% venta al consumidor final
- 50% uso en peluquería - 50% venta al consumidor final
- 75% uso en peluquería - 25% venta al consumidor final
- 25% uso en peluquería - 75% venta al consumidor final

9. ¿Cómo se comunica o mantiene el contacto con sus proveedores? Elija las dos más usadas.

**NBI. 1.10 – nominal**

- Me visitan con frecuencia en mi peluquería
- Chat de WhatsApp
- Llamadas telefónicas
- Video conferencia

10. ¿Cómo se comunica o mantiene el contacto con DLQ? Elija las dos más usadas **NBI.**

**3.2 - nominal**

Me visitan con frecuencia en mi peluquería



- Chat de WhatsApp
- Llamadas telefónicas
- Video conferencia

11 ¿Ha realizado compras a través de plataformas digitales para abastecer su centro de belleza?

**NBI. 3.1 - filtro**

- Si (filtro)
- No (avanza a pregunta 14)

12. ¿Qué plataformas digitales ha utilizado para realizar compras online? **NBI. 3.1 - filtro**

- WhatsApp (avanza a pregunta 14)
- Facebook (avanza a pregunta 14)
- Aplicaciones móviles (filtro)
- Páginas web (filtro)

13. ¿Cómo fue su proceso de compra en la página Web/App? **NBI. 3.4 - nominal**

- Búsqueda de productos y pago en la misma página
- Búsqueda de productos en la página y pago a través de transferencia bancaria fuera de la página.

14. ¿Cuál es su nivel de confianza para comprar en plataformas online? **NBI. – 3.3- nominal**

- Mucha confianza
- Mediana confianza



Poca confianza

- Nada de confianza

15. ¿Cuánto confiaría en una plataforma para compras online de DLQ para abastecer su centro de belleza? **NBI. 1.7 – nominal Filtro**

- Mucha confianza
- Mediana confianza
- Poca confianza
- Nada de confianza (fin)

16. ¿Si DLQ implementaría una plataforma de compras online usted compraría por este medio?

**NBI. 1.6 – filtro Likert**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo (fin)

17. ¿Qué factor considera que sea el más importante para utilizar la plataforma de compras online de DLQ? **NBI. 3.4 – ordinal.**

- Plataforma fácil de usar
- Surtido de productos
- Acompañamiento y asesoría en el proceso de compra
- Varios métodos de pago
- Entrega rápida  
Garantía de entrega



18. ¿Qué tipo de productos compraría en la plataforma digital de DLQ? Ordene, de mayor a menor, siendo 1 el que más compraría y 5 el que menos compraría **NBI. 2.1 – ordinal**

**(traducir a las líneas de productos de la empresa)**

- Productos de coloración
- Productos de manicure/pedicure
- Productos de corte y peinado
- Productos de maquillaje
- Productos de cuidado de cabello

19. ¿Con qué frecuencia realizaría sus compras en la plataforma digital de DLQ para abastecer su centro de belleza? **NBI. 3.5 - nominal**

- Cada semana
- Cada 15 días
- Una vez al mes

20. ¿Cuál sería su promedio de compra en cada pedido que realice en la plataforma digital de DLQ? **NBI. 3.6 - intervalo**

- De \$50,00 a \$149
- De \$150,00 a \$249
- De \$250,00 a \$349
- De \$350,00 a \$449
- Más de \$450,00

21. ¿El método de pago de su preferencia en la plataforma digital de DLQ sería: (Ordene de mayor a menor, siendo 1 el que más usaría y 4 el que menos usaría) **NBI? 3.7 - ordinal**



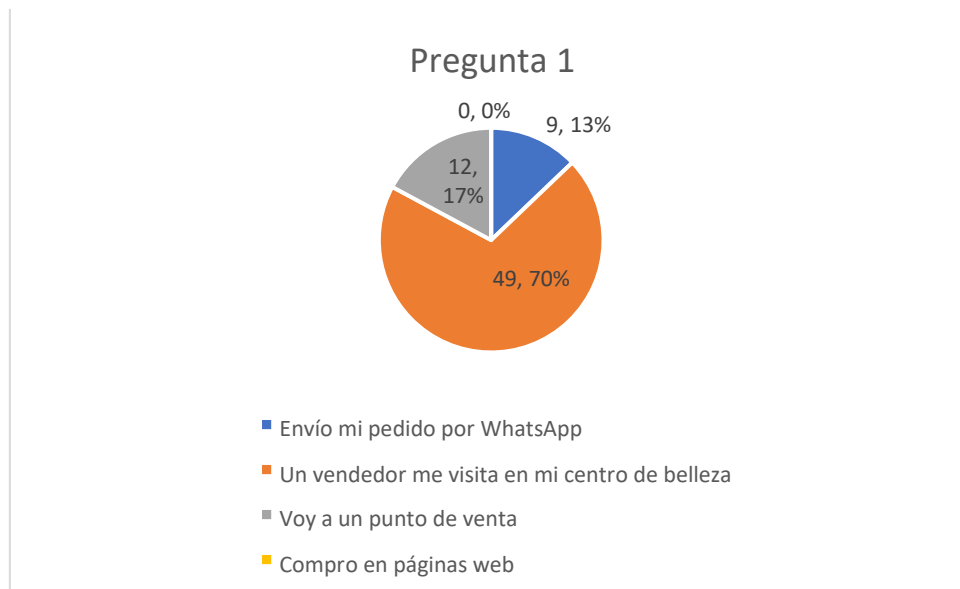
UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Pago directo en la plataforma
- Depósito o Transferencia bancaria
- Crédito directo

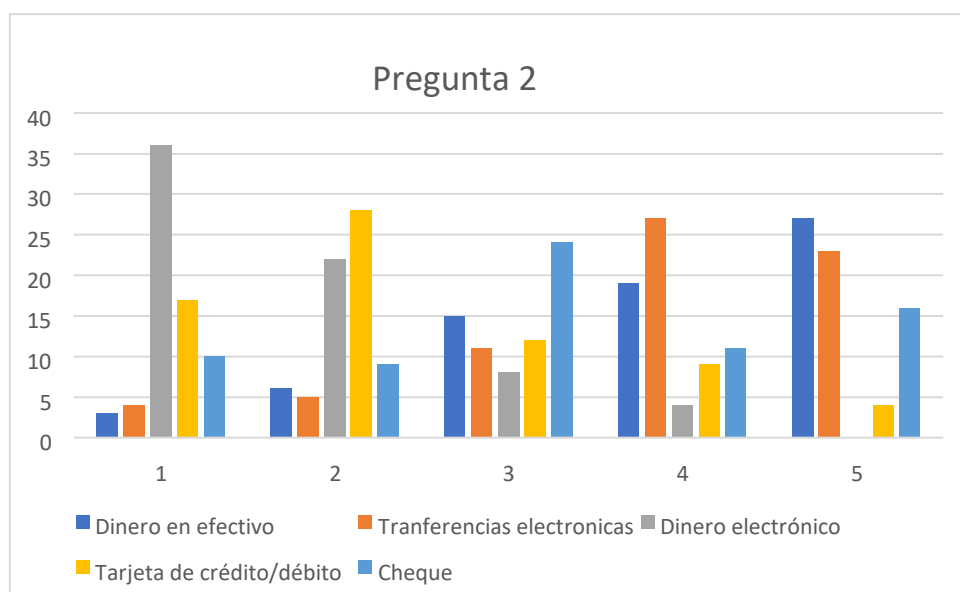


**ANEXO 5: TABULACIÓN DE DATOS**

1. ¿Cuál de las siguientes opciones es la más utilizada por usted para realizar compras para abastecer su centro de belleza?

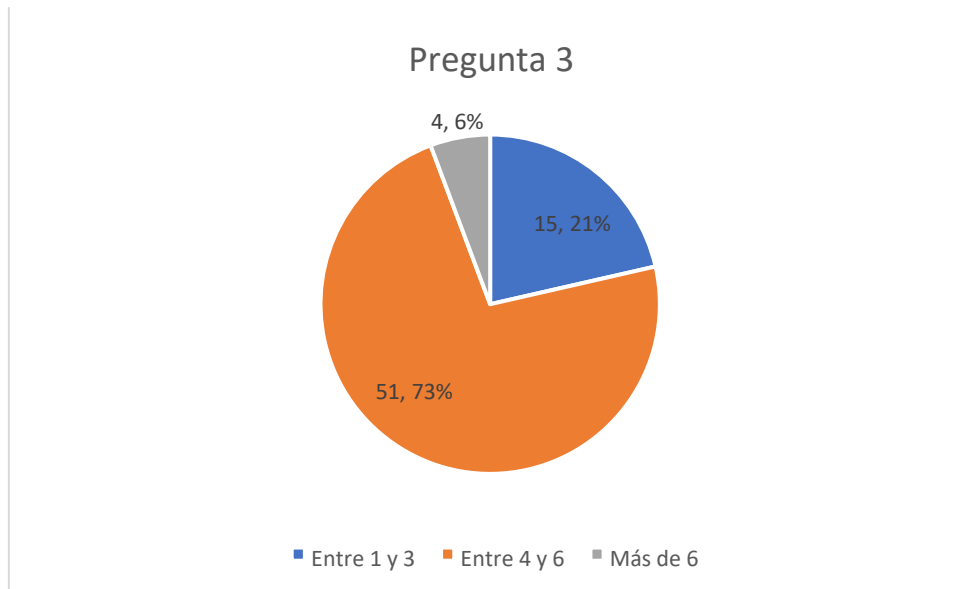


2. ¿Cómo realiza los pagos de sus compras para abastecer su centro de belleza? Ordene las opciones, siendo 1 el menos usado y 5 el más usado. [Dinero en efectivo]

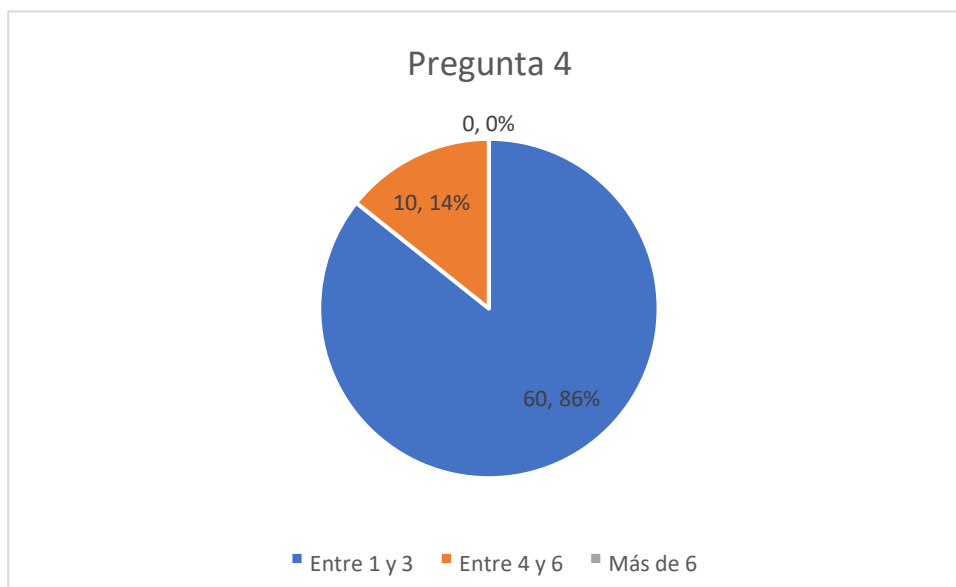




3. ¿Cuántos pedidos al mes realiza a sus proveedores para abastecer su centro de belleza?

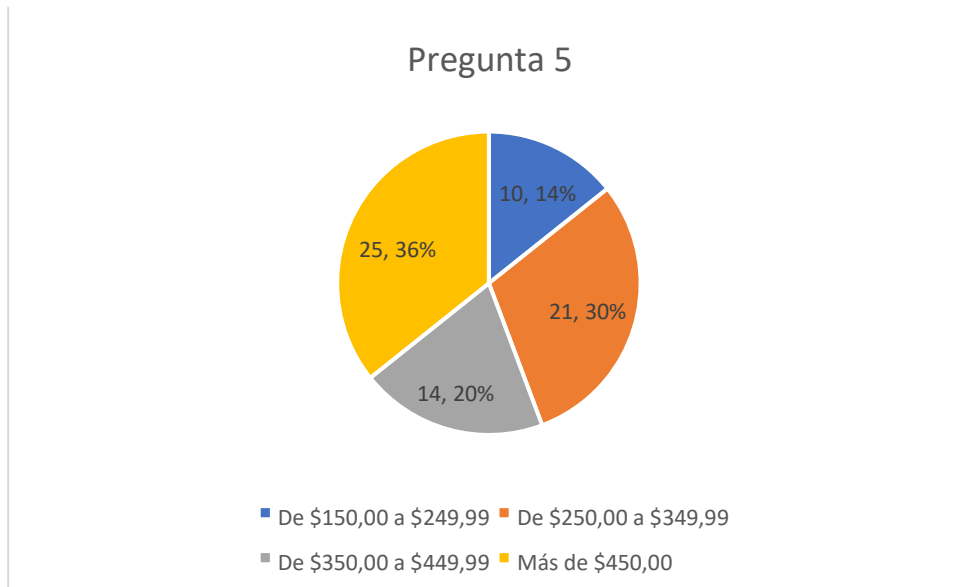


4. ¿Cuántos pedidos al mes realiza a la empresa X para abastecer su centro de belleza?

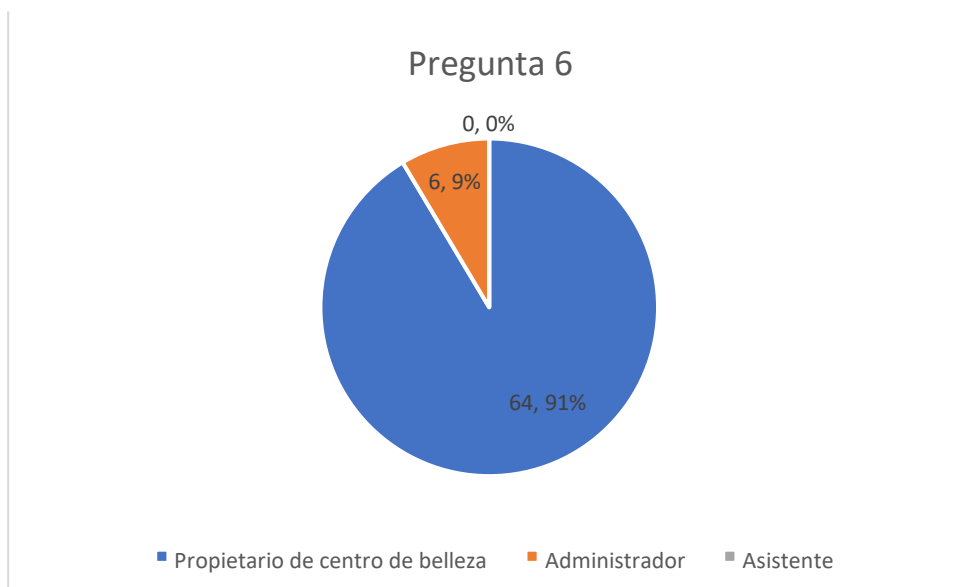




5. ¿Cuánto es el gasto promedio por pedido que realiza a sus proveedores para abastecer su centro de belleza?



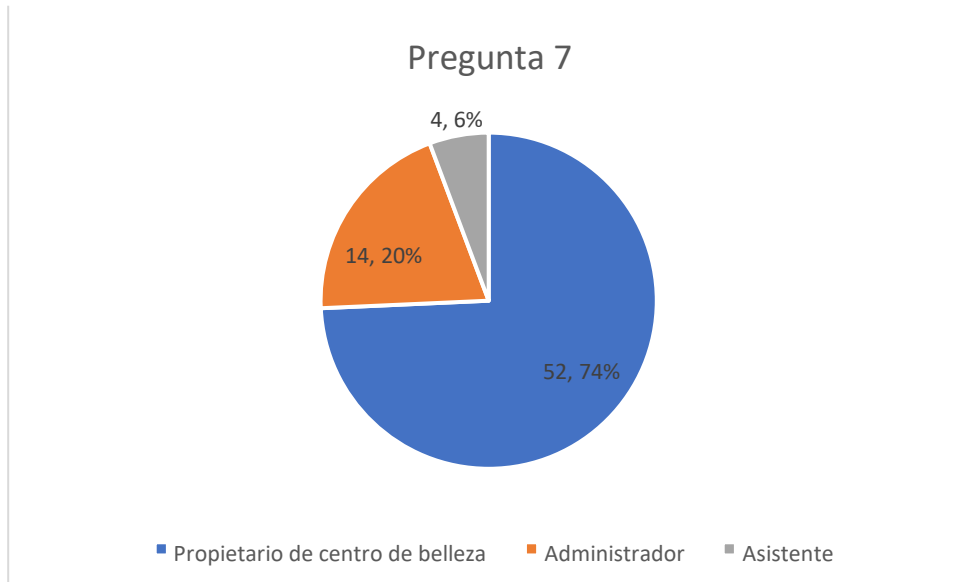
6. ¿Quién decide qué productos comprar para abastecer su centro de belleza?



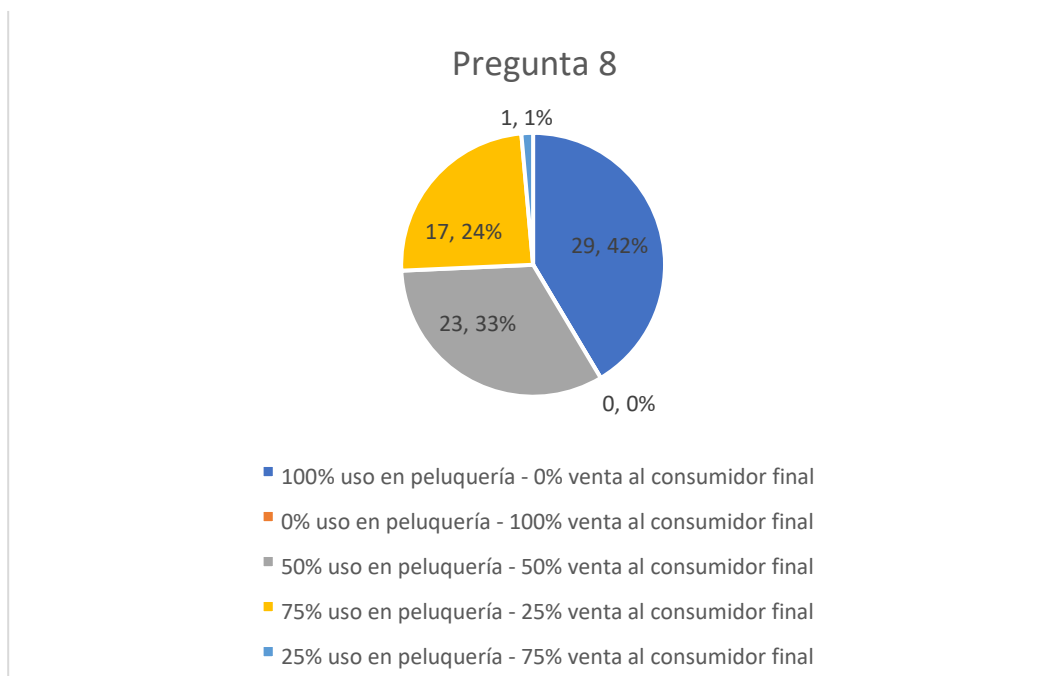




7. ¿Quién realiza las compras para abastecer su centro de belleza?

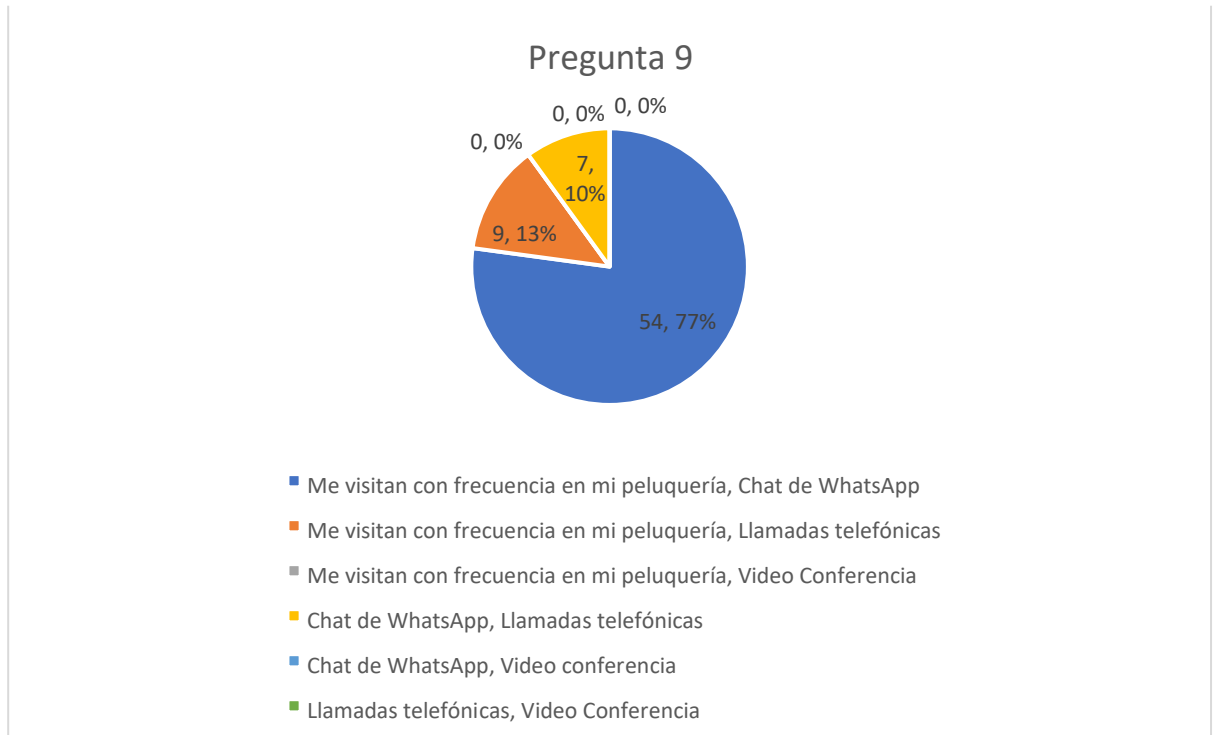


8. ¿En qué porcentaje utiliza los productos que compra a la empresa X, siendo las opciones: uso en centro de belleza y venta al consumidor final?

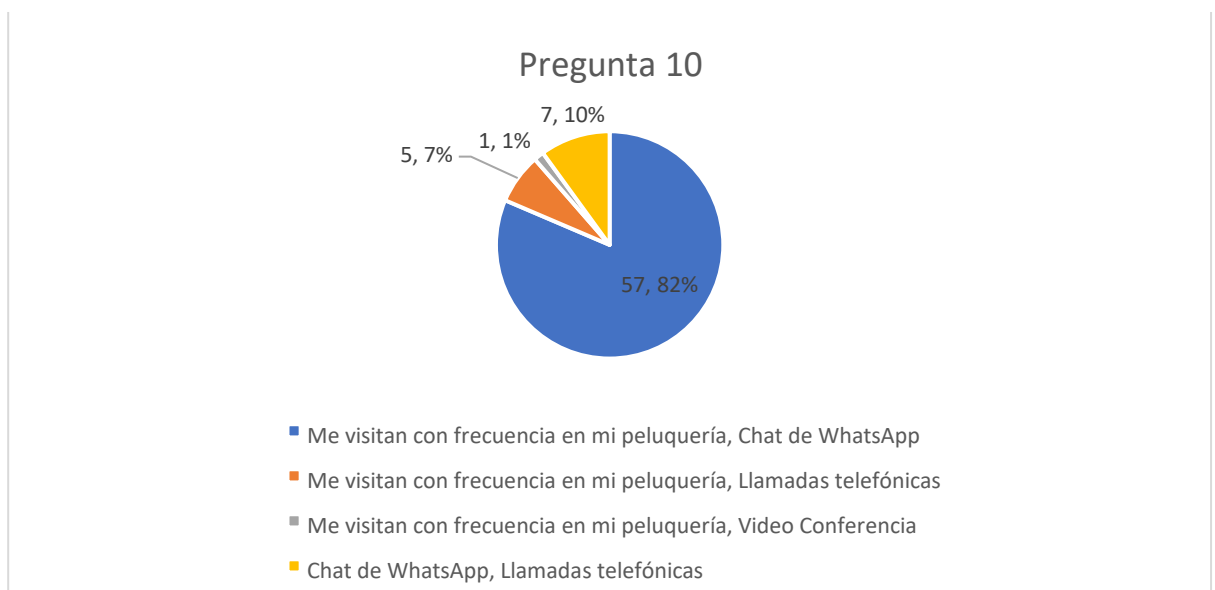




9. ¿Cómo se comunica o mantiene el contacto con sus proveedores? Elija las dos más usadas

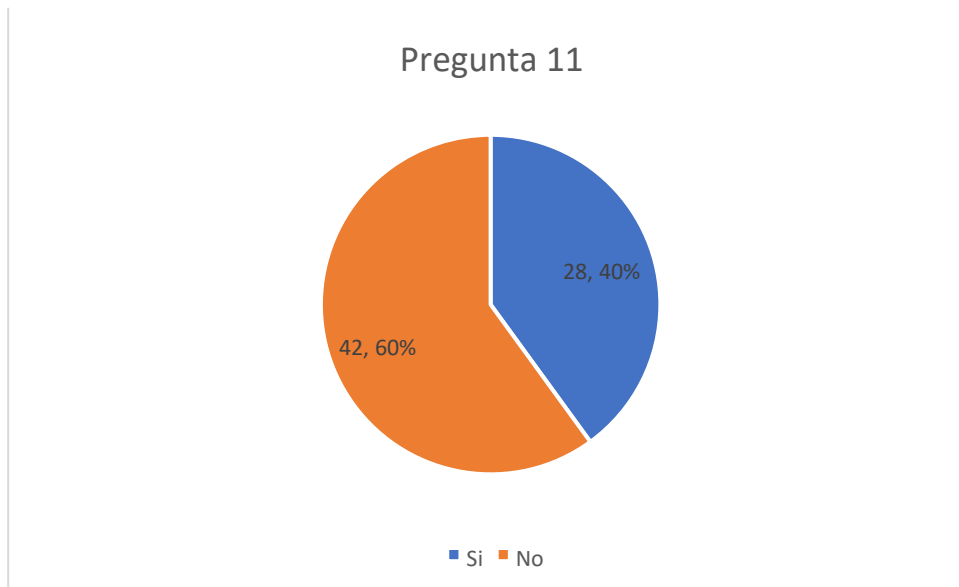


10. ¿Cómo se comunica o mantiene el contacto con la empresa X? Elija las dos más usadas

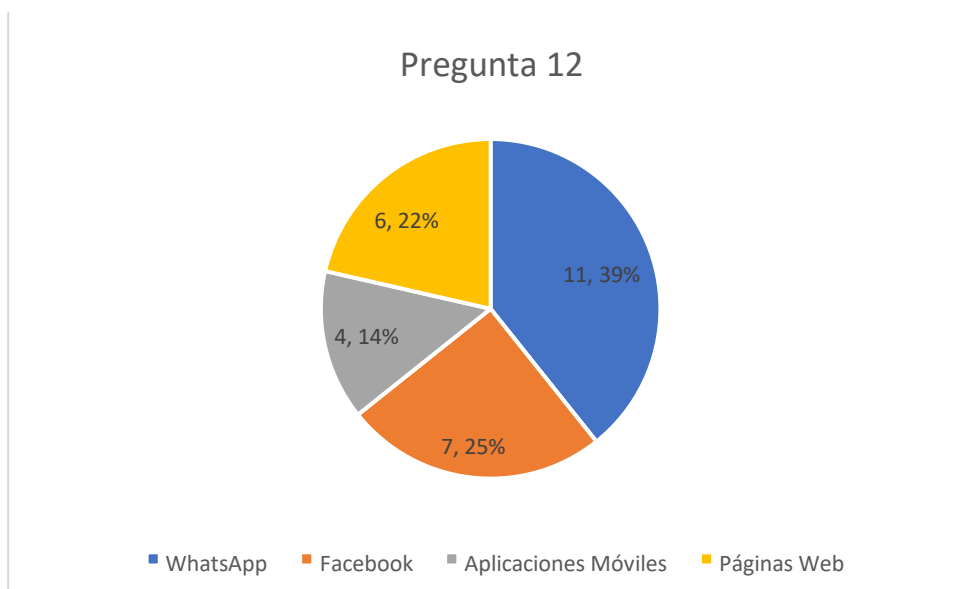




11. ¿Ha realizado compras a través de plataformas digitales para abastecer su centro de belleza?

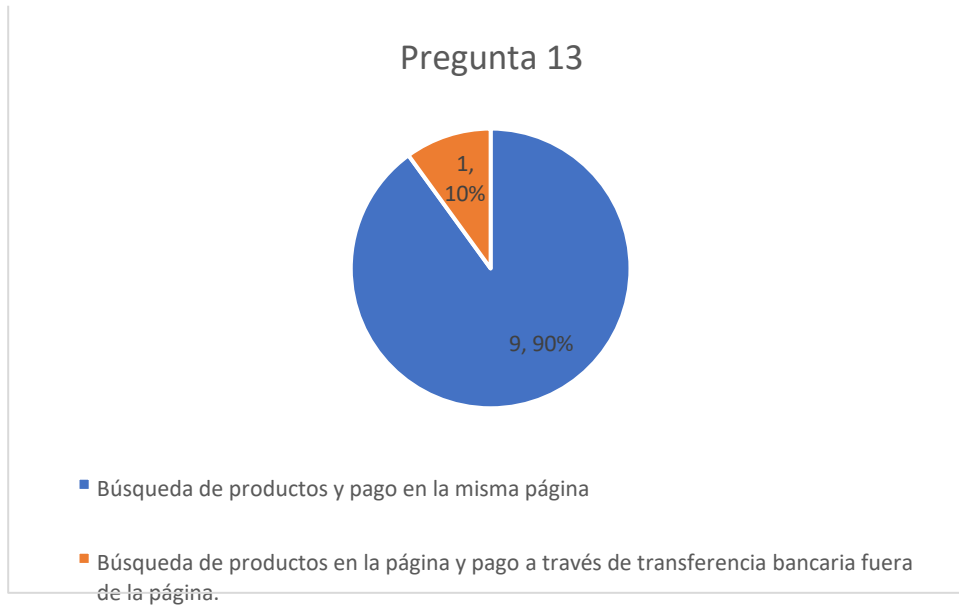


12. ¿Qué plataformas digitales ha utilizado para realizar compras online?

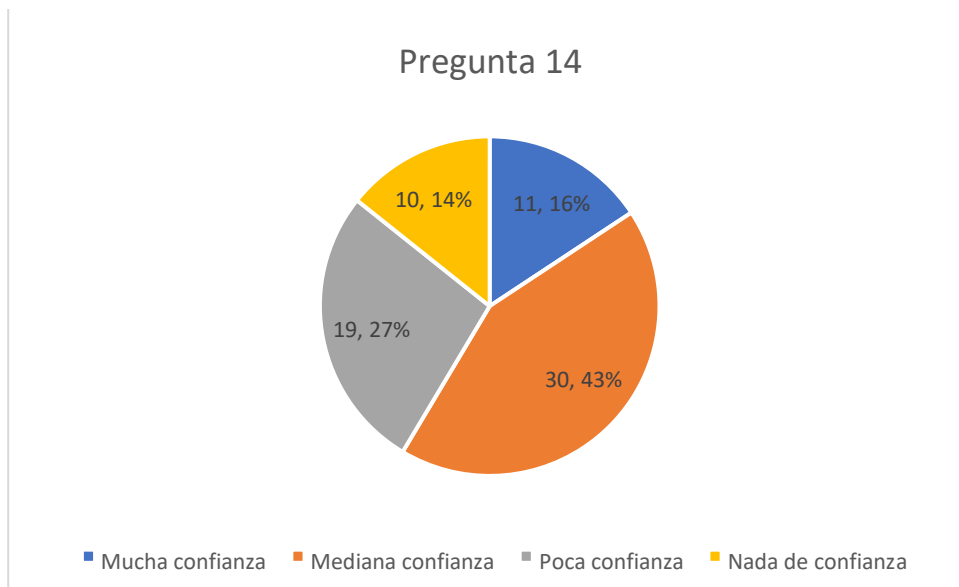




13. ¿Cómo fue su proceso de compra en la página web/app?

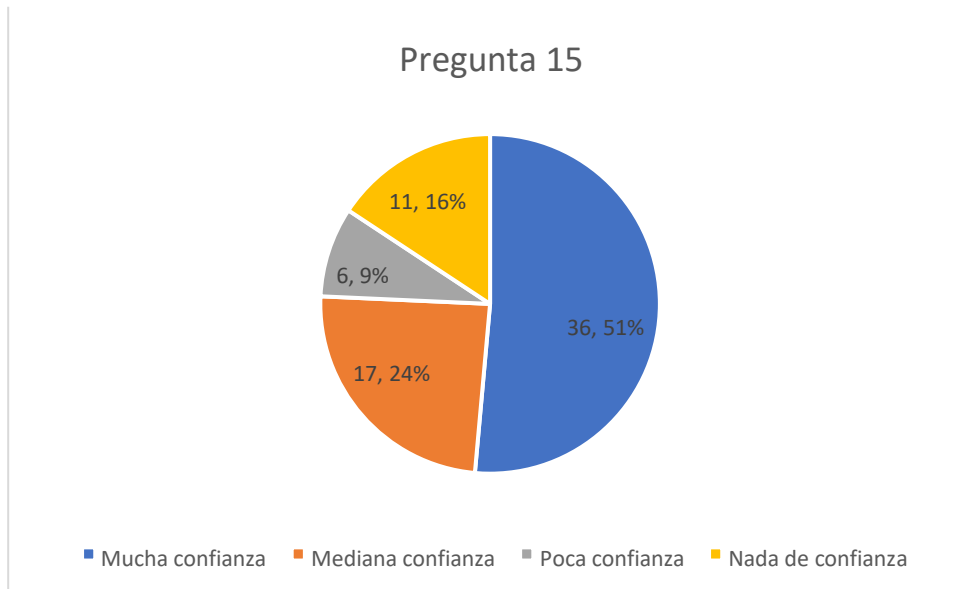


14. ¿Cuál es su nivel de confianza para comprar en páginas web/apps?

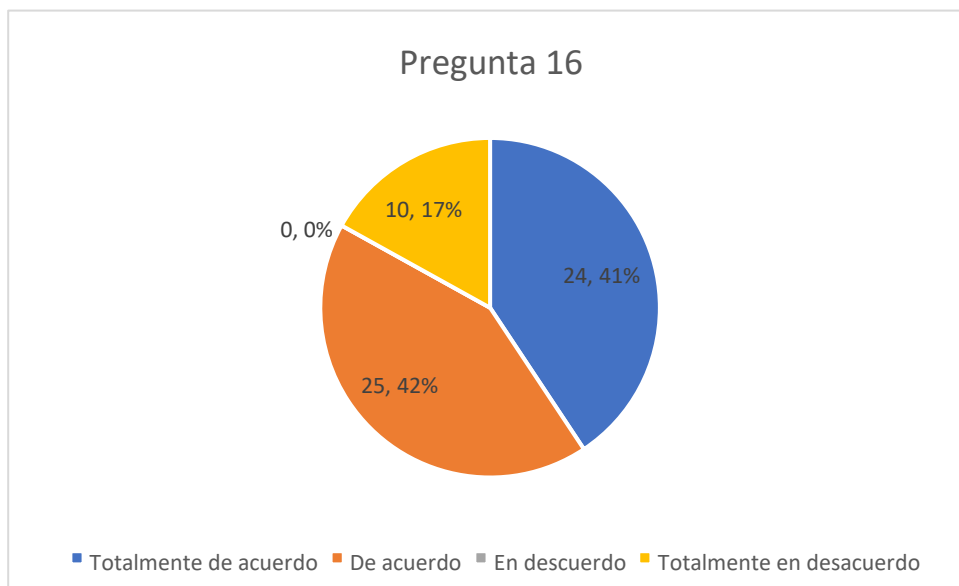




15. ¿Cuánto confiaría en una plataforma de venta online de la empresa X para abastecer su centro de belleza?

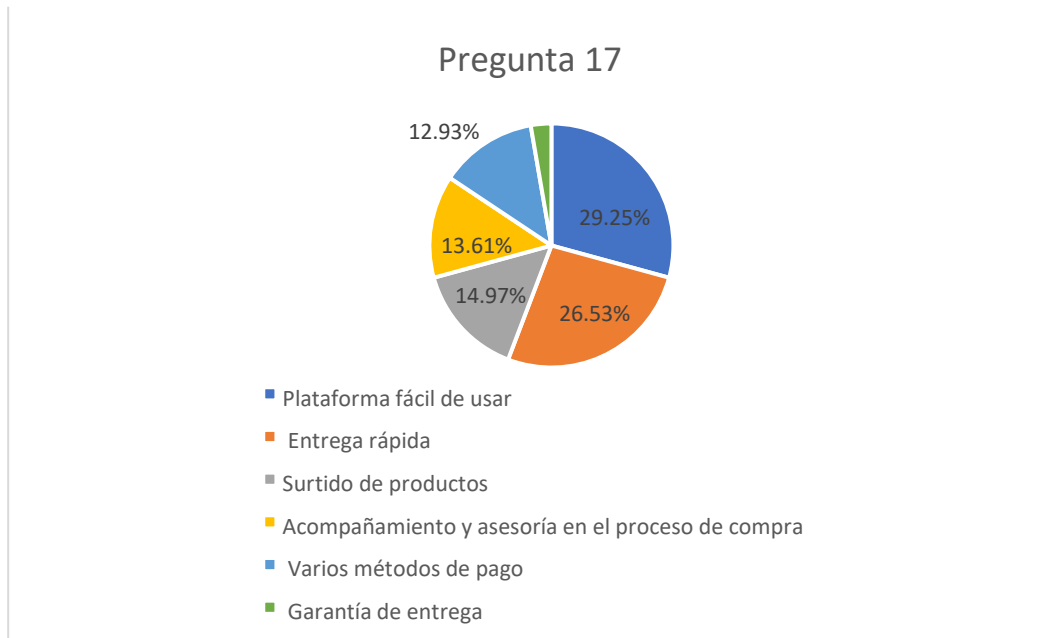


16. ¿Si la empresa X implementaría un canal de ventas digital usted haría sus compras por este medio?

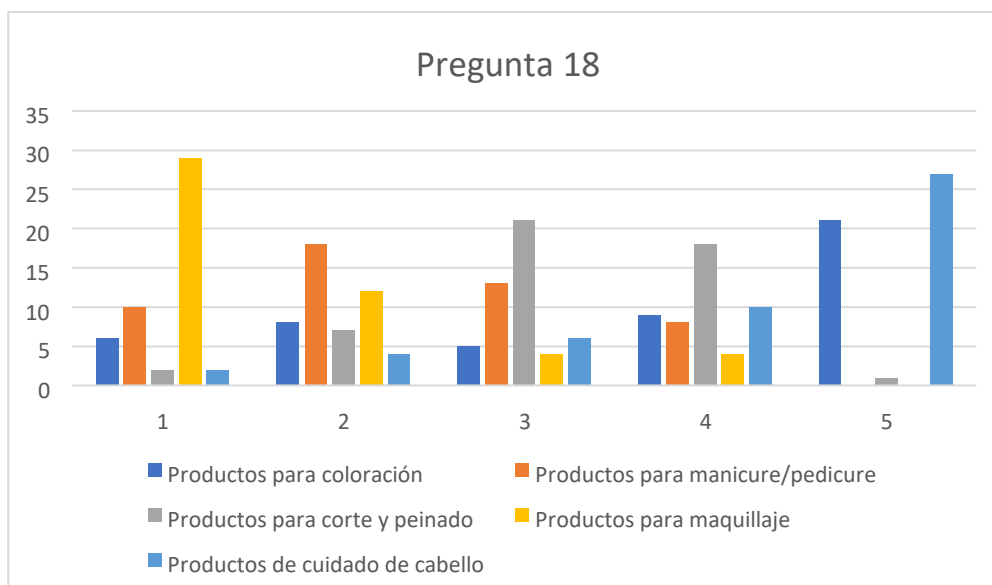




17. ¿Qué factor considera que sea el más importante para utilizar el canal de venta digital de la empresa X?

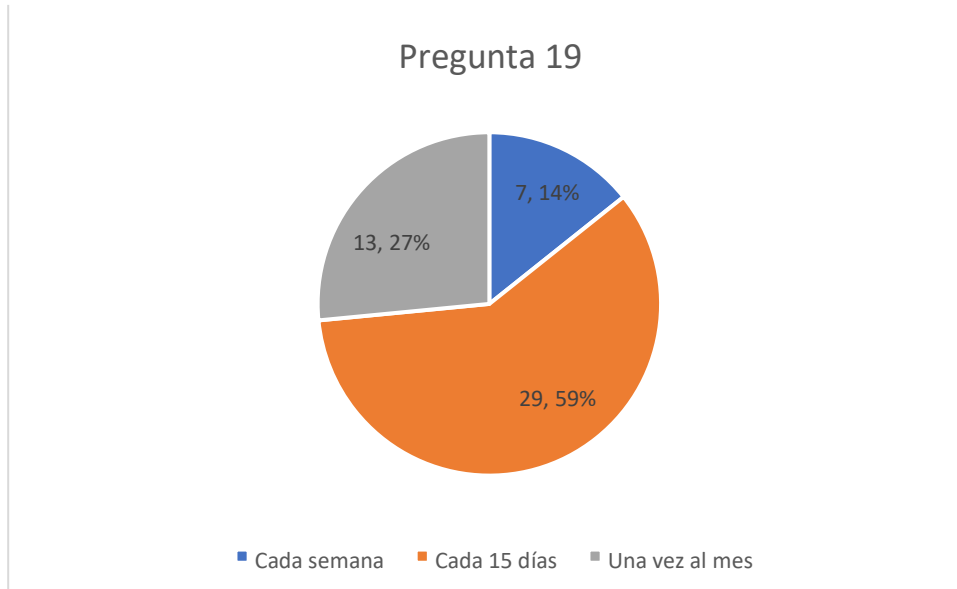


18. ¿Qué tipo de productos compraría en la plataforma digital de la empresa X? Ordene, siendo 1 el que menos compraría y 5 el que más compraría.

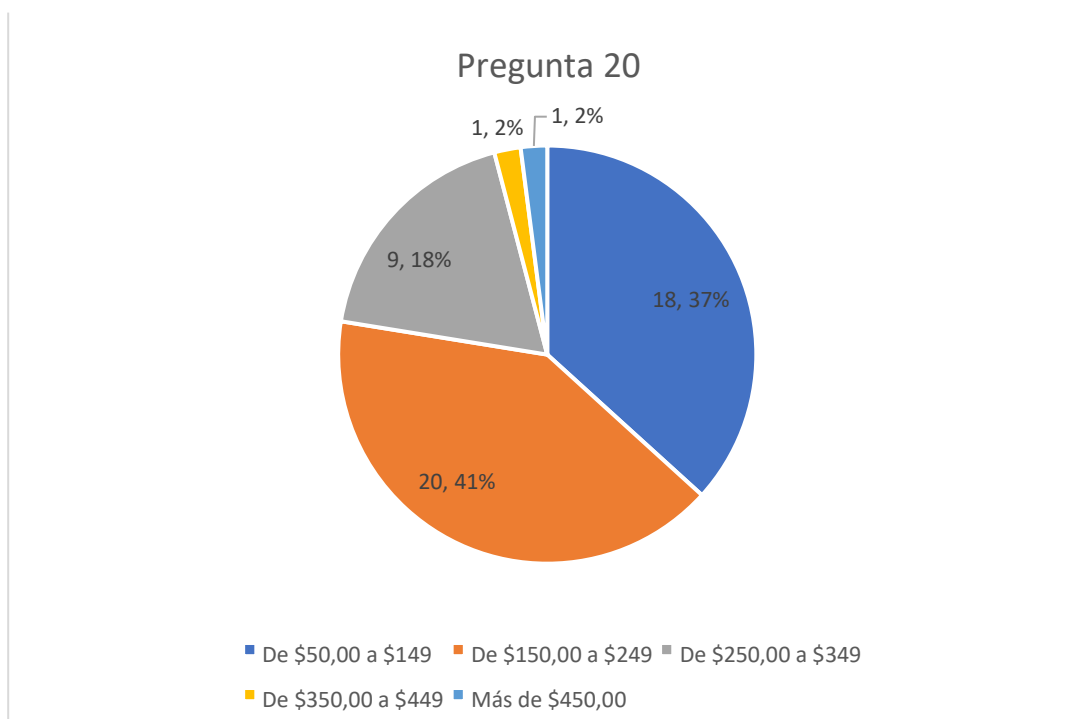




19. ¿Con qué frecuencia realizaría sus compras en la plataforma digital de la empresa X para abastecer su centro de belleza?

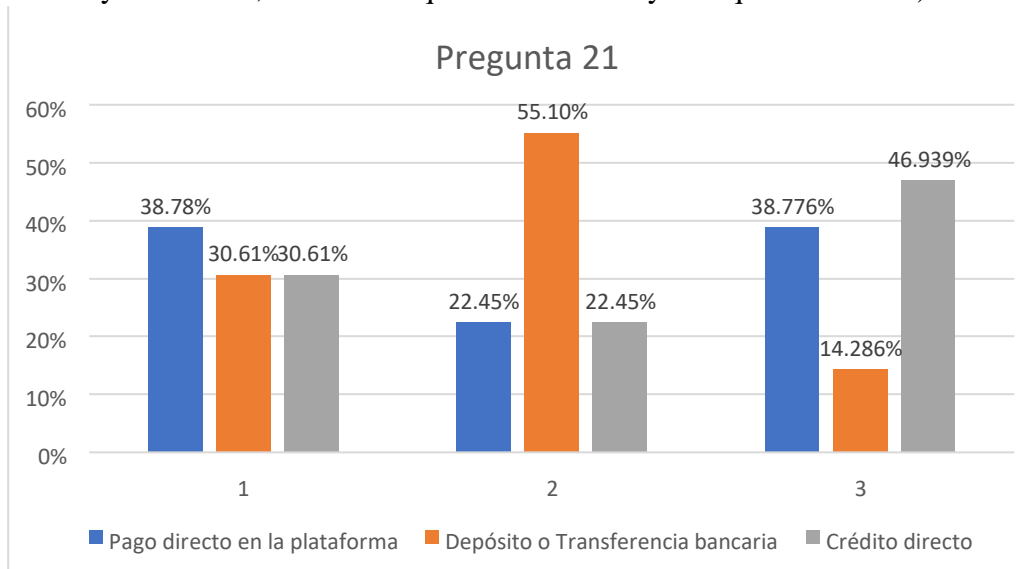


20. ¿Cuál sería su promedio de compra en cada pedido que realice en la plataforma digital de la empresa X?





21. ¿El método de pago de su preferencia en la plataforma digital de la empresa X sería:  
(Ordene de mayor a menor, siendo 1 el que menos usaría y 3 el que más usaría).







**ANEXO 6: PROFORMA PROVEEDOR DE EMBALAJE**



**CARTOLAB**

Via a la Dolorosa, Sector El Tablón

Teléfono: 4034895

Email: info@cartolab.com.ec

Cot-2020-10-18

Es un placer dirijimos a usted y presentarle nuestros servicios a través de la siguiente cotizar.

CANTIDAD POR MONTO DE UNIDADES	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO
100-300	CAJAS REGULARES 18X18X28 TEST 150 FLAUTA C KRAFT	\$0.48
500	CAJAS REGULARES 18X18X28 TEST 150 FLAUTA C KRAFT	\$0.40
100-300	CAJAS REGULARES 33X33X38 TEST 150 FLAUTA C KRAFT	\$1.45
500	CAJAS REGULARES 33X33X38 TEST 150 FLAUTA C KRAFT	\$1.19

**OBSERVACIONES:**

no incluido el iva %

Tiempo de entrega: 15días



Pago: Al contado

Entrega dentro de la ciudad de Cuenca, fuera de Cuenca recargo por transporte

Quedo a la espera de sus importantes comentarios



**ANEXO 7: PROFORMA PROVEEDOR E-COMMERCE**

		<b>PROFORMA</b>								
<b>Esta factura es válida hasta el :</b>			<b>Fecha :</b>							
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b> Razón Social Dirección de la empresa  Teléfono :		<b>A :</b> <b>Nombre del cliente</b> <b>Dirección :</b> Dirección del cliente  Teléfono :								
Referencia	Descripción	Precio Ud.	Cantidad	Importe sin IVA	IVA					
D0024	Desarrollo E-commerce con montaje de hasta 4500 productos. - Pasarelas de pago. - Dominio y hosting. - Diseño Web. - Soporte gratis primer año.			\$1607,14	\$192,86					
				<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: right;"><b>TOTAL</b></td> <td style="text-align: right;">Subtotal</td> <td style="text-align: right;">\$1607,14</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Total</td> <td style="text-align: right;">\$1800,00</td> </tr> </table>		<b>TOTAL</b>	Subtotal	\$1607,14	Total	\$1800,00
<b>TOTAL</b>	Subtotal	\$1607,14								
	Total	\$1800,00								
<b>Fecha pago :</b> <b>Modo pago :</b> <b>Fecha de envío :</b> <b>Modo de transporte :</b> <b>Incoterm :</b> <b>Paquete / peso :</b> <b>País de origen de los productos :</b> <b>Datos bancarios para el pago :</b>										
										



ANEXO 8: DIAGRAMA CON FLUJO DE ACTIVIDADES DIGITALIZADAS

