



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ÉNFASIS GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**CASO DE ESTUDIO:**

**Integración de los procesos administrativos, financieros y  
comerciales a la misión de la empresa de e-commerce, KIDO CIA.  
Ltda.**

**Previo a la obtención del título:**

Ingeniero en Administración de Empresas con Énfasis en Gestión  
Empresarial

**Autor:**

Juan Fernando Mateus García

**Tutor:**

Ing. Guido Macas, MBA

Guayaquil - 2018

## RESUMEN

La tarea de emprender en un negocio implica varios procesos que van desde evaluar la factibilidad del negocio, establecer los procesos esenciales, definir o buscar financiamiento, contratación de personal, implementación de estrategias comerciales, entre los más importantes. Emprender en el Ecuador es complicado y muchas veces se encuentran barreras que limitan o truncan su éxito.

KIDO ofrece una solución a emprendedores ecuatorianos como un canal de comercialización de sus productos. Ofrece a emprendedores varios planes y una plataforma digital para que presenten y comercialicen sus productos o servicios.

La empresa ha identificado la necesidad de establecer procesos críticos y planes de acción en las áreas comercial, financiera y administrativa, y que estén alineados con su Visión y Misión, ya que éstos no han sido definidos y busca optimizar su gestión. Este estudio de caso pretende evaluar el marco de desarrollo de los negocios on line en general y específicamente en el país, determinar qué procesos son críticos y establecer un plan de acción para esas áreas para KIDO y así aportar a una gestión óptima de la empresa.

**Palabras claves:** emprendimiento, negocio on line, ecommerce, procesos, plan de acción área comercial, administrativa, financiera.

# ÍNDICE GENERAL

Tabla de Ilustraciones .....	4
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
1.1 Antecedentes.....	5
1.2 Planteamiento del problema.....	6
1.3 Pregunta problemática .....	6
1.4 Delimitación de este estudio de caso: .....	7
1.5 Objetivos del estudio.....	8
1.5.1 Objetivo General .....	8
1.5.2 Objetivos específicos .....	8
1.6 Variables del estudio .....	8
1.6.1 Variables dependientes.....	8
1.6.2 Variables independientes .....	8
1.7 Justificación .....	9
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1 Evolución del comercio electrónico .....	11
2.1.1 Período de negocios y servicios precursores: .....	11
2.1.2 Intercambio de información online.....	12
2.1.3 Las promociones en la WEB .....	14
2.1.4 El auge de las empresas electrónicas.....	15
2.1.5 Comercio Social y el Ecommerce .....	17
2.2 Procesos críticos para el éxito de un e-commerce B2C .....	18
2.3 Tendencia de los mercados on line.....	21
2.4 Uso de la inteligencia artificial .....	24
<b>3. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>26</b>
3.1 Problemática Actual: .....	26
3.2 Marco metodológico.....	26
3.3 Información obtenida para el estudio del caso KIDO.....	26
3.3.1 Evolución del mercado Ecommerce.....	26
3.3.2 Evaluación de tiendas on line en Ecuador. ....	33
3.3.3 Entorno económico .....	36
3.4 KIDO y sus procesos operativos. ....	39
3.4.1 Proceso Comercial: .....	42
3.4.2 Proceso Financiero: .....	46

3.4.3	Proceso Administrativo: .....	46
3.5	Procesos de una empresa de e-commerce .....	47
3.5.1	Descripción del modelo de negocio:.....	47
3.5.2	Que atributos debe tener la plataforma KIDO y sus servicios .	48
3.5.3	Análisis DAFO de KIDO .....	49
3.6	Descripción de procesos optimizados para KIDO.....	50
3.6.1	Metodología de Identificación de procesos.....	50
3.6.2	Inventario de Procesos para KIDO: .....	51
4.	PROPUESTA .....	54
4.1	Descripción de procesos esenciales para cada área.....	54
4.2	Objetivos para cada área .....	54
4.2.1	Objetivos para la Gerencia Comercial y de Marketing .....	55
4.2.2	Objetivos para la Gerencia Administrativa .....	58
4.2.3	Objetivos para la Gerencia Financiera .....	60
5.	CONCLUSIONES .....	62
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	63
7.	ANEXOS.....	66
7.1	Anexo 1 .....	66
	Cuestionario No. 1: Definición del modelo de negocio de KIDO, su Visión y Misión	66
7.2	Anexo 2 .....	67
	Descripción de Procesos .....	67

## Tabla de Ilustraciones

Figura1 Evaluación de algunas páginas web y empresas online.....	38
Figura 2Modelo Básico de KIDO.....	42
Figura 3 Modelo de la Plataforma para Proveedores y Consumidores.....	43
Figura 4 Proceso de Selección de Proveedores.....	45
Figura 5 Proceso de Compra por un Consumidor.....	46
Figura 6 Elaboración de Reporte de Ventas.....	47
Figura 7 Planes de Mercadeo- Captación de Proveedores y Consumidores.....	47
Figura 8 Contabilidad y Consolidación de información para Estados Financieros.....	48
Figura 9 Proceso de Definición de Plataforma - Landing Page.....	71
Figura 10 Modelo Optimizado de la Plataforma.....	72
Figura 11 Modelo Optimizado del Proceso de Selección y Mantenimiento de Proveedores.....	74
Figura 12 Modelo Optimizado del Proceso de Compra en la Plataforma.....	77
Figura 13 Proceso de Selección de Fuerza de Ventas y Gestión de Ventas .....	79
Figura 14 Proceso de Atención al Cliente- Call Center.....	81
Figura 15 Estrategia de Posicionamiento, Publicidad y Promoción.....	83
Figura 16 Proceso de selección de sistema CRM para KIDO.....	86
Figura 17 Gestión Financiera Contable.....	91
Figura 18 Relación con Proveedores.....	93
Figura 19 Control de Servicios Básicos y de Soporte.....	95
Figura 20 Definición de Estructura de RR.HH. y Selección de Personal.....	98
Figura 21 Liquidación de Personal.....	100
Figura 22 Pagos al IESS.....	102

## **TÍTULO**

Integración de los procesos administrativos, financieros y comerciales a la misión de la empresa de e-commerce, KIDO CIA. Ltda.

### **1. INTRODUCCIÓN**

#### **1.1 Antecedentes**

Para el grupo de jóvenes emprendedores que fundaron KIDO en Guayaquil, Ecuador, su plataforma ofrece al mercado de nuevos emprendedores una alternativa accesible y económica en la ciudad y a futuro el país, para presentar a sus nuevas empresas y comercializar sus productos en el mercado.

El crecimiento de los negocios on line en el mundo, Latinoamérica y Ecuador es un aliciente para ofrecer este tipo de servicios (Ecommerce Report, 2017; Genwords, 2014).

Para todo nuevo negocio, la definición de sus beneficios y atributos en su oferta de servicios, los procesos claves y un sistema de establecimiento de planes de acción que integren las áreas comercial, administrativa y financiera son tareas fundamentales (Vogel, 2017; Suma, 2018; Rubio, 2017), bajo los lineamientos de la Visión y Misión de la empresa.

En este trabajo se recogió la necesidad de KIDO y que establezca sus propiedades y beneficios más importantes y se definan los procesos básicos de la empresa y un sistema que genere planes de acción con tareas específicas para cada área comercial, administrativa y financiera, diseñados para lograr un más eficiente desempeño de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos comerciales y del negocio en general.

## **1.2 Planteamiento del problema**

**KIDO** es una empresa de ecommerce joven que comercializa productos elaborados en el Ecuador a través de una tienda virtual. Para el año 2020 desea ser el líder en comercio digital apoyando a la producción nacional.

Para cumplir con este ambicioso objetivo, es fundamental que el área de ventas y atención al cliente cuenten con una metodología que permita el seguimiento, la medición del desempeño del personal de estas áreas, para poder evaluar su cumplimiento, definir cambios y ajustes.

Es necesario ante este planteamiento realizar un estudio del mercado, de las particularidades requeridos para todo ecommerce, y un estudio interno y externo de la empresa para definir sus procesos básicos y fundamentales y planes de acción, que apoyen a su Visión y Misión, en las áreas comercial, administrativa y financiera y lograr un esfuerzo de equipo para cumplir con los objetivos de la empresa.

## **1.3 Pregunta problemática**

¿Qué debemos hacer para que KIDO integre su Visión y Misión y sus objetivos comerciales, financieros y de negocio en general, a procesos y planes de acción en las en las diferentes áreas?

La Visión y Misión de la empresa serán la guía para la evaluación de procesos y atributos críticos de la empresa. A continuación la Visión y Misión de la empresa:

### **VISIÓN**

“Somos jóvenes emprendedores en busca de crear una nueva experiencia de compra digital, impulsando la cultura del comercio electrónico, apoyando el crecimiento económico del país, dándole prioridad a los “start-ups”.

## MISIÓN

“Estamos seguros que “lo que ponemos en nuestra mente, ponemos en nuestra vida”, por eso sabemos que para el 2020, seremos la empresa digital con el mayor impacto a nivel nacional.”

KIDO está dirigida a emprendedores o “start-ups”; su página web deberá ser de fácil acceso y de fácil uso y debe lograr tener un impacto importante en el país para el año 2010. Este desafío es importante por lo que la administración de la empresa busca optimizar sus procesos y acciones a nivel de las áreas administrativa, comercial y financiera.

En la organización no existe una definición de planes o estrategias para las áreas administrativas, financieras y comerciales. Esto causa el deterioro del servicio al cliente, consumidor y proveedores; genera desorden en cuanto a las funciones y tareas diarias de cada colaborador de la empresa. Afecta negativamente a la reputación, fidelización y como consecuencia las ventas de la empresa (Vogel, 2017).

Al no tener un proceso establecido no se pueden elaborar estrategias comerciales, financieras o de atención al cliente.

Para esto se propondrá un plan estratégico integrando y estableciendo procesos y tareas en las 3 áreas claves de la empresa (Cid, 2017).

### 1.4 Delimitación de este estudio de caso:

1. **Tiempo del estudio:** para evaluar el mercado de ecommerce, sus condiciones y requerimientos y establecer procesos y planes de acción para KIDO se estiman cuatro meses.
2. **Espacio:** Guayaquil, Ecuador.
3. **Lugar:** Guayaquil.



## **1.5 Objetivos del estudio**

### **1.5.1 Objetivo General**

Definir los procesos básicos de la empresa en las áreas comercial, administrativa y financiera, que estén alineados a la Visión y Misión de la empresa, y establecer una propuesta de un plan de acción que mejore e integre los procesos y tareas en esas áreas de la empresa KIDO CIA. LTDA.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- I. Identificar los fundamentos y las bases teóricas referentes a los procesos administrativos, financieros y comerciales de las empresas de E-Commerce.
- II. Reconocer que procesos, atributos comerciales y administrativos, logísticos, financieros, y que acciones son necesarios en la empresa, alineadas a la Misión y Visión de la empresa, y evaluarlos frente a sus debilidades y fortalezas en esas áreas estratégicas.
- III. Proponer un plan de acción que establezca los procesos y tareas a seguir en las 3 áreas más representativas de la empresa.

## **1.6 Variables del estudio**

### **1.6.1 Variables dependientes**

- Descripción de procesos básicos de la empresa.
- Plan de acción para áreas comercial, administrativa y financiera de la empresa para mejorar eficiencia y presencia de la misma.

### **1.6.2 Variables independientes**

- Estudio de procesos requeridos esenciales para negocios ecommerce.
- Estudio de estrategias requeridas en áreas comercial, administrativa y financiera en la empresa on line, KIDO.

## **1.7 Justificación**

### **a) Conveniencia:**

Para KIDO es fundamental contar con una metodología integrada para las tres áreas claves del negocio. Es necesario poder direccionar al colaborador, cliente o consumidor correctamente creando una sinergia entre ellos.

El enfoque en las operaciones de la empresa permitirá definir concretamente quien elaborará las estrategias y como se lograrán los objetivos del negocio.

Una estrategia de CRM (Customer Relationship Management) lograría recabar datos de los consumidores, clientes o proveedores de una manera ordenada y concreta, para tomar decisiones del negocio a corto, mediano y largo plazo.

Lograr una correcta adecuación de la estrategia digital a la metodología elaborada, permitiría tener un correcto enfoque para llegar a los consumidores generando el impacto de marca y ventas proyectadas.

### **b) Implicaciones prácticas:**

Este estudio aportará significativamente con herramientas para la gestión administrativa, comercial, financiera y general de KIDO.

Una empresa en general y en este caso una empresa on line debe contar con la definición de sus procesos básicos. Adicionalmente, los planes de acción que se definirán deberán servir como estructura práctica para un proceso de administración de la empresa y para su gestión comercial.

### **c) Valor teórico:**

Los negocios virtuales están en continua evolución en el mundo y en el Ecuador. Esto demanda de los emprendedores un perpetuo estudio

de las tendencias, de las nuevas herramientas y tecnologías que se incorporan a los negocios en el día a día.

Este trabajo realiza un estudio de las tendencias en los negocios en línea para luego traducir esa información en los procesos y estrategias básicas que debe tener un negocio on line y específicamente para el modelo de negocio de KIDO.

**d) Novedad:**

El modelo de negocio de KIDO es innovador dentro de los negocios online en Ecuador y en general. Es por esto que es la opinión del autor que lo investigado y presentado en este trabajo es novedoso y aporta a la cultura empresarial para todo emprendedor en el país y para los ecommerce en general.

**e) Alcance de este estudio:**

Este estudio tendrá un método exploratorio y descriptivo. Se evaluarán las tendencias en el mercado de ecommerce y se establecerán los procesos y estrategias adecuadas para el modelo de negocio de KIDO.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Se considera importante estudiar y conocer la evolución del negocio online ya que esto define los procesos básicos actuales que se requieren en dicho negocio y además debemos considerar las tendencias de nuevas tecnologías y procesos.

### **2.1 Evolución del comercio electrónico**

Se pueden identificar épocas o períodos con ciertas características que aunque se entrelazan, establecen el inicio de procesos y/o modelos de negocios.

Lo presentado a continuación se nutre de varios documentos (Global Ecommerce Report, 2016; Global Ecommerce Report 2017; Genwords, 2014; Elena, 2017)

Esta evolución es influenciada por los cambios en la tecnología y en la capacidad de demanda del mercado, ya que cada vez la población objeto es mejor informada y con mayor experiencia, y demanda productos y servicios de mejor calidad.

#### **2.1.1 Período de negocios y servicios precursores:**

- El modelo de negocio precursor que se utiliza en la industria on line fue la venta de catálogo (USA, se desarrolla a finales de los 1920). Los vendedores llagaban a la casa de los clientes y estos podían realizar sus compras sin salir de sus hogares- este sistema de presentar los productos de manera vistosa se incorpora luego a las páginas electrónicas de cada empresa.
- Paralelo al crecimiento de ventas por catálogo es el desarrollo de tarjetas de crédito (años 50), que luego veremos se constituyen en un pilar-un servicio esencial para el negocio on line.

## 2.1.2 Intercambio de información online.

Con los modelos de negocio de venta de catálogo y servicios de tarjeta de crédito como base, hay varios hitos que pueden señalar el inicio del comercio electrónico.

Fundamentalmente, la creación del intercambio electrónico de datos- EDI - entre computadoras de distintas empresas.

- En los 1960's se intercambian datos entre empresas y se procesan transacciones; se procesan cientos de transacciones, por ejemplo:
  - Facturas
  - Órdenes de Compra (PO's)
  - Confirmación de la PO
  - Notificaciones de envío
  - Confirmación del proceso completo
- Podríamos establecer que la introducción de EDI es una revolución en los procesos comerciales.
- Por siglos, se manejaron procesos manuales:
  - La información de facturas y pedidos, listados de productos, Bill of Lading - Guías de Carga/Conocimiento de Embarque eran escritos a mano o luego en máquina de escribir; transportados a lomo de caballo o camello, barco, luego trenes, y ahí se incorpora el telégrafo, transporte aéreo y luego para comunicar el teléfono, el télex, antes del uso de computadoras.
  - La Orden de Compra que llegaba del Cliente al Proveedor, este re-escribía la información de la OC en un documento del Proveedor y se procesaba ese nuevo documento (que podía tener errores) a control de bodega inventario; se descargaba manualmente el inventario; se generaba un documento de despacho que luego se adjuntaba a la guía de carga o envío. Todo esto de forma manual y requiriendo 1 persona mínimo por área o departamento.
- Como grupo de procesos, EDI es clave para el inicio del comercio electrónico. Es interesante anotar que actualmente 1/3 de empresas en USA no tienen EDI incorporado en sus procesos comerciales

según HighJump Software (video en [www.eci.uclm.es](http://www.eci.uclm.es)). Como grupo de procesos podemos anotar sus ventajas para un negocio:

- Maximiza eficiencia y reduce errores en transacciones.
- En 1980 se establece un estándar en USA, ANSI X12; Europa a su vez establece el estándar EDFACT- esto normaliza los sistemas de comunicación y hace más fácil su uso entre diversas empresas en diversas regiones.
- Sin EDI la Orden de Compra llega al proveedor por Courier o correo y se reingresa al sistema del proveedor, con este proceso-EDI- funcionando, la OC se recibe y se verifica; electrónicamente se confirman datos de acuerdo a lo establecido entre dicho Cliente y el proveedor; se prepara la orden de despacho y se puede comunicar automáticamente al transportista, para luego dar un costo y tiempo de entrega óptimo.
- Con esto se evitan errores de inventario, de despacho, de oportunidad y se establece una sólida reputación(importante efecto en respuesta de Mercadeo)
- Generalmente se comunica con el sistema ERP y la Contabilidad del negocio.
- Se hace un control de procesos críticos entre Proveedor y Cliente (reduciendo errores)
- Se verifica que todas las transacciones son enviadas y recibidas oportunamente (lo que en un proceso manual toma personal y tiempo)
- Todo esto resulta en:
  - Eliminación de errores en documentos y procesos por ingreso manual.
  - EDI asiste a un manejo óptimo de inventario.
  - Mejora la productividad del negocio sin tener que incrementar personal.
  - Mejora tiempos de entrega y de respuesta.
  - Verifica recepción de documentos y bienes en tiempo real.
  - Mejora competitividad.

- Existen cuatro procesos básicos que EDI y por tanto todo comercio electrónico requiere
  1. Un Traductor que procese los documentos que envía el Cliente- este WEB translator- recibe la información del cliente y los convierte en información para el sistema o ERP del Proveedor.
  2. Un sistema de Data Mapping que relacione e identifique apropiadamente todos los documentos de las dos fuentes Cliente- Proveedor- la capacidad de almacenar información (esto se vuelve crítico y se desarrolla al aumentar la capacidad de almacenamiento de ordenadores y servidores).
  3. Una red segura para comunicarse.
  4. Un sistema de mantenimiento y soporte para los 3 procesos claves.

Otros hitos importantes en estos primeros años de desarrollo:

- 1979 un empleado de la empresa inglesa Raddifussion Computers, Michael Aldrich, conecta una TV, un ordenador y un teléfono para vender artículos de supermercado- aunque no prosperó, esto presenta lo que vendría en años siguientes y los procesos que se tendrían que integrar.
- 1981 primera venta on-line, Thomson Hollidays.
- 1981 primer servicio online bancario vía Videotex (un sistema de información electrónico para transmisión de datos de banca y comercio), utilizado por Citibank, Chase Manhattan, Chemical y Manufacturer Hanover.

### **2.1.3 Las promociones en la WEB**

La llegada del www-world wide web y el desarrollo de navegadores de la web (NCSA Mosaic – 1993) que permiten el acceso a la web. El uso de programas de diseño gráfico, le permitió a las empresas crear páginas Web personalizadas y en las que se puede presentar lo más valioso e interesante

de su empresa. Empieza a definirse un proceso de marketing a través de la web.

El estar presente en la web daba una imagen de empresas “pioneras” y que iban a tono con la tecnología. Estar en la web daba prestigio ya que pocas empresas se encontraban presentes en ésta al inicio.

¿Qué procesos se integraron en esta etapa?

- Como primer paso la empresa desarrolla una página web.
- En esta fase inicial, la página web de las empresas tenían información que ya disponían como un folleto u otros documentos de promoción.
- En la actualidad muchas empresas grandes tienen sus páginas web; hay muchas PYMES que no disponen de una página.
- Hay diversos desarrollos y aquí se puede observar la inversión de cada empresa en el desarrollo y mantenimiento de su página web.
- Es muy importante observar las tecnologías que se utilizan para medir la eficacia de una página web y el detalle o sofisticación que se busca en una página, siendo importante evaluar el costo-beneficio de cada inversión en el tema.

Adicionalmente IBM (1981), Apple (1977) y Commodore (1982) entre otras marcas, presentan al mercado las primeras computadoras personales. El negocio B2C empieza a desarrollarse al mejorar la capacidad de gestión de las PC's y la mayor capacidad de manejo de información en Internet.

#### **2.1.4 El auge de las empresas electrónicas.**

Aparecen empresas que venden exclusivamente en Internet. Ejemplos, Amazon en 1995, ideada para vender libros, así como e-bay en 1995 cuyo modelo de negocio era intercambiar objetos de colección o segunda mano recibiendo un comisión.

- El modelo de negocios de Amazon se mantiene hasta la fecha y ha influenciado profundamente el desarrollo de los negocios B2C.
- El comercio electrónico se transforma en una nueva cultura de consumo que a futuro puede incorporar los canales sociales.



Para esto se requería de una web –Internet robusto y varios procesos:

- Paypal aparece en 1995, apoyando una forma alterna de pago.
- Las tarjetas de crédito ofrecen una plataforma fácilmente integrable a las páginas de e-commerce.
- La seguridad de transacciones –dinero-es vital.
  - Para evitar que se filtren los datos de una tarjeta, muchos establecimientos utilizan TPV (Terminales de Punto de Venta) virtuales con autenticación, de modo que la entidad que emite el plástico pueda verificar que es auténtico y proteger los datos del cliente.
  - Otra alternativa son las plataformas de pago para evitar dar la cantidad de información que se daba a las T. de crédito; aquí solo se utiliza una clave de la cuenta del usuario en plataformas como Paypal, Google Wallet o Paymil.
  - Trustly-transferencia de banco directa: un mecanismo que está creciendo ya que aparentemente es muy seguro; no se almacenan datos del cliente ya que es una clave directa y un abono de una cuenta on-line.
- Se empiezan a ver catálogos completos y la posibilidad de comprar en la página web, utilizando la información del catálogo, con alternativas de envío y alternativas de pago. Esto requiere :
  - Mayor tecnología que permite establecer la tienda online.
  - Las PC's tienen suficiente memoria para navegar y evaluar sitios web.
  - Integración de pagos y entrega con transportistas regionales o a nivel mundial
- El almacenamiento de información en la “nube” se promociona con Web 2.0 y una vez que se dispuso de anchos de banda importantes.

Hitos interesantes:

- 1994 Pizza Hut vende su primera pizza on-line.
- 1997 primer comparador de precios, Bargainfinder.
- 1998 primer vendedor de música online, Ritmotreca.com- puede verse como precursor de iTunes.
- El primer m-commerce, Helsinki, 1997, Coca Cola introduce un dispensador que recibe como pagos SMS(mobile commerce será un proceso más en el futuro- en la actualidad)

Hacia los años 2000-2010, se observa:

- Fundamentalmente se nota el uso de tecnología y su integración en todos los procesos de la empresa.
- Procesos orientados al negocio como e-business.
- El mercadeo se orienta a la presencia en el web y desarrollar herramientas y metodologías para facilitar como presentarse, permanecer y lograr fidelidad del cliente.
- Se desarrollan muchos servicios de tecnología, nuevas arquitecturas, herramientas de penetración en el web, aprovechando este crecimiento.

### **2.1.5 Comercio Social y el Ecommerce**

En los últimos 15 años, es importante notar que la evolución del e-commerce, el ingreso de m-commerce viene con el desarrollo de teléfonos inteligentes/tablets y el uso extensivo de diferentes canales de negocios en los medios sociales.

- Un Internet robusto ofrece la posibilidad de que un producto o servicio se puede ofrecer a nivel mundial.
- Los gigantes del comercio electrónico como Amazon, eBay, Wal-Mart, Aliexpress, Alibaba, Mercadolibre, por ejemplo, ofrecen plataformas seguras, y mejores condiciones en cuanto al servicio postventa, garantía del producto; el producto cumple con especificaciones requeridas, entregas oportunas, ofrecen promociones y descuentos

que atraen y logran la fidelidad del cliente. Los procesos de estas tiendas deben soportar estos beneficios 24/7x 365 días.

- Ya no es válido solo tener la página web y una buena presentación de productos y o servicios.
- Hay que saber presentarse utilizando herramientas que optimizan la presencia de la página web de la empresa en los buscadores y herramientas que permitan al usuario la búsqueda de nuestra empresa en smartphones y tablets- las redes sociales son un canal importante y por tanto los procesos de manejo de nuestra información deben estar de acuerdo con eso.
- Las páginas web deben ser operativas en diferentes plataformas; no pueden tener mucho peso ya que su tiempo de apertura y manejo es crítico ante un público que se maneja por minutos por transacción.
- Las empresas deben reconocer estos cambios de hábitos del mercado- ahora un alto porcentaje del mercado objeto busca productos en sus tablets y teléfonos y para esto las empresas se deben adaptar: hay empresas que han generado Apps para Android, iOS, Rim, Windows Phone para que sean adecuados a esos sistemas.

Hitos impactantes:

- 2008 lanzamiento de Magenta, primera plataforma de e-commerce que permite a cualquiera crear su tienda on line.
- 2008 nace Trustly, servicios de depósitos y cobros por transferencia bancaria directa on line.
- 2010, Smartphone Reader para que negocios pequeños puedan leer tarjetas de crédito
- 2012 las ventas mundiales en e-commerce alcanzan 1 Trillion USD.

## **2.2 Procesos críticos para el éxito de un e-commerce B2C**

La evolución de los negocios ecommerce genera una tendencia en los procesos críticos. A continuación los más relevantes según lo presentado en varios estudios y de acuerdo a información relevada en este estudio de caso (Duffy, Dale, 2002; autor).

PROCESO CRITICO	CARACTERÍSTICAS CLAVE
Gestión de Pedidos/cumplimiento de orden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmación de existencias en inventario en línea.</li> <li>• Generación de listado de despacho, estimados de tiempo idóneos- transporte a tiempo.</li> </ul>
IT/Pagina Web	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cambios en competidores, percepción de los potenciales compradores requieren cambios en la página WEB.</li> <li>• Estos cambios deben ser rápidos; el tiempo de proceso en diferentes plataformas (e incrementando el uso en equipos móviles) no debe ser excesivo-páginas livianas.</li> <li>• Mínimo o cero down time.</li> </ul>
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo óptimo es que el negocio “on line” tenga un mapa y descripciones claras de los procesos.</li> <li>• Resulta que por el número limitado de RRHH y presupuestos, no se tiene un mapeo completo y los cambios a veces no se registran por ser hechos en modo “emergencia”.</li> </ul>
Integración E(E-Integration)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa “on line” debe eventualmente aspirar a integrar todas las funciones electrónicamente.</li> <li>• En realidad se mantienen algunos procesos manualmente y la integración no es 100%</li> </ul>
Lograr pedidos-generar órdenes de compra/pedido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante que la empresa tenga herramientas que mejoren su visibilidad y reputación.</li> <li>• Esto se puede lograr también en asociación con alguna marca importante.</li> <li>• Se debe buscar punto de balance costo/beneficio de inversión en herramientas y técnicas que dirijan a “search engines” al website de la empresa.</li> </ul>
Integración del Call Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Colaboradores del Call Center (sean propios o tercerizados) deben tener un buen conocimiento de los productos ofrecidos y de todas las políticas de la empresa-para poder absolver preguntas o resolver problemas de cada Cliente.</li> <li>• Personal del Call center debe tener acceso a datos de inventario y transporte ya que muchos</li> </ul>

	temas-issues de problemas son afines a esto.
Operación 24/7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mantenimiento del sitio Web es crítico.</li> <li>• Si un cliente no puede acceder a un sitio web lo considera cerrado-ese cliente puede perderse.</li> </ul>
Actividad de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe monitorear continuamente la actividad del cliente.</li> <li>• Se debe analizar el tráfico y recurrencia para lo cual existen herramientas que evalúan tendencias.</li> <li>• Mantener la fidelidad del cliente es muy complicado en un ambiente en que hay cientos de alternativas de producto, precio, tiempos de entrega, etc.</li> </ul>

Antes de definir los procesos clave para **KIDO**, es importante evaluar qué problemas se han observado en los negocios on line en general y en Latinoamérica y qué tendencias debemos considerar.

El presente cuadro toma como información varios estudios:

(Ramasciotti, 2014; NAIOP, 2016; Barnet, Ecommerce Report 2017)

Problema observado	Descripción	Proceso crítico y desafío/potencial resolución
Mala experiencia del usuario en la página Web	Errores en el diseño de la página; dificulta la navegación, se cae la página, el cliente abandona	Página Web de fácil uso y amigable al usuario Resolución de problemas de fácil acceso
Soporte a la página y proceso	No hay facilidad de que el cliente obtenga información y abandona	Página debe tener un diseño accesible y facilidad en generar información adicional para el cliente
Información insuficiente	Falta de características y especificaciones del producto y no hay Call center disponible- cliente no toma decisión de compra	Información disponible y en su defecto servicio adecuado de Call Center con la información a tiempo
Logística deficiente ante un entorno cambiante (resultados presentados por Retail Systems Research y otros)	Tiempos y costos inadecuados El crecimiento de los negocios on line está forzando una revisión de la cadena de suministro: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cadena de suministro de empresas comerciales no está diseñada para el gran volumen que se maneja en</li> </ul>	Búsqueda de un servicio tercerizado o eventualmente integrado a la empresa para asegurar tiempos de entrega y costos adecuados Esto genera la revisión de procesos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El manejo de inventario debe ser lo más</li> </ul>

	<p>las entregas directas al consumidor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requieren procesos nuevos para poder eficientemente y con precisión determinar niveles de inventario de productos adquiridos en línea y que son devueltos.</li> </ul>	<p>transparente posible para lograr mayor eficiencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un nuevo modelo de transporte- unidades pequeñas a domicilio versus unidades de pallets a bodegas-los transportistas deberán buscar flexibilidad entre competidores- compartir flotas etc.</li> <li>• Se empiezan a ver un gran incremento en los sistemas dinámicos para definir rutas, el uso de robótica, automatismo, sensores para seguir la pista al inventario.</li> </ul>
Falta de integración de canales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productos en el negocio on line son diferentes a los presentados en el inventario real</li> <li>• La tienda on line tiene otras promociones que la tienda física</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe trabajar en el intercambio de información continuamente entre lo físico a lo on line</li> <li>• Protocolo de intercambio de información que no deje fuera promociones ni información</li> </ul>
Medios y métodos de pago	El cliente no encuentra un medio o métodos adecuado y sale	Incorporar la mayoría de medios de pago seguros y los de mayor demanda en la región/país.
Falta de confianza en sistemas de seguridad	Cliente no ve garantías de que el medio ofrecido en la página web es seguro	Ofrecer las garantías y tener las herramientas pertinentes que aseguran transacciones seguras

El crecimiento fuerte de los negocios on-line, la incorporación de equipos móviles como Tablets/Smartphone a los procesos de búsqueda y compra, están forzando un cambio importante en el uso de tecnologías y herramientas de análisis y facilitación de uso de la información en las páginas web.

### 2.3 Tendencia de los mercados on line.

Esta información proviene de estudios en otros países de Latinoamérica y en los EEUU, (Neoris, 2014; Ecommerce Report 2017; NAIOP, 2016) y se puede esperar que estas tendencias marquen la pauta en nuestro país. Esto nos lleva a ciertas tendencias que imprimen presión sobre los procesos de soporte en un negocio, tales como:

Tendencia del mercado	Procesos que deben mejorarse/implementarse
Experiencia del usuario- página Web de fácil acceso y manejo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página debe tener facilidad de uso en diferentes plataformas.</li> <li>• Interfaz amigable y un proceso de búsqueda sencillo, rápido.</li> </ul>
Crecimiento geográfico e internacionalización de las empresas de ecommerce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de gigantes como Amazon, Alibaba</li> <li>• Fortalecimiento de plataforma on-line de empresas que quieren participar activamente.</li> <li>• Ante la amenaza a las tiendas de Amazon- deben fortalecer sus estrategias, mercadeo y uso de análisis de clientes online</li> </ul>
Profesionalización del canal on line	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalizar eslabones de la cadena de venta on line</li> <li>• Incorporar innovación tecnológica en toda la cadena de suministro</li> <li>• Buscar un sistema logístico que asegure entrega a tiempo y costos adecuados</li> <li>• Debe existir la misma información de productos en la tienda online que en las offline.</li> <li>• Las estrategias de mercadeo debe incluir redes sociales, e-marketing, posicionamiento en buscadores y campañas y promociones multicanal</li> </ul>
Multicanalidad /Omnicanalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada canal de atención debe estar integrado y debe complementar al otro- deben facilitar la gestión de búsqueda y compra</li> <li>• Los sistemas de manejo de inventario y cadena de suministro deben ser revisados y deben adaptarse- ver cuadro anterior.</li> </ul>
Movilidad	Hay una importante tendencia en el incremento del uso de smartphones y tablets, cuyos usuarios exceden 1000 millones a nivel mundial. Las plataformas del negocio deben adaptarse a este mercado
Nuevas tecnologías	Nuevas tecnologías como Geo localización, Biometría, Data Base in Memory, Realidad Aumentada, se

	incorporan a la presentación de productos y servicios e influyen en la experiencia de compra de los usuarios.
Análisis de información – Big Data	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay una gran cantidad de información generada por las páginas web de cada negocio-todavía se debe mejorar su análisis</li> <li>• El objetivo de este análisis es evaluar y detectar problemas, tendencias de compra, como fidelizar clientes, y lograr un mayor porcentaje de conversión.</li> </ul>
Social e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe la tendencia de los consumidores de compartir sus experiencias en redes sociales</li> <li>• Las empresas deben usar la información de redes sociales para apalancarse y lograr captar más clientes</li> </ul>
Video e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pueden diseñar campañas y promociones en video, que impactan en nuevos clientes-generar branding y tráfico hacia la página del negocio</li> <li>• Actualmente ya lo están empleando plataformas sociales como Youtube, Twitter, Facebook y Foursquare mediante búsquedas pagadas.</li> </ul>
Aseguramiento de la confianza del consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los niveles de seguridad con sellos de confianza de organismos reconocidos, certificados digitales y otros</li> </ul>

Finalmente, para concluir este análisis de la evolución del negocio on line-commerce es importante anotar las tendencias últimas en la utilización de diversas tecnologías en el negocio.



## 2.4 Uso de la inteligencia artificial

Las aplicaciones más populares en los líderes del mercado para IA son:

- Chatbots /Asistentes IA: responden a preguntas de clientes, responden a órdenes de voz para ejecutar tareas simples proveyendo recomendaciones de productos usando lenguaje natural (ejemplos, Alibaba, eBay).
- Logística inteligente: se utilizan algoritmos-smart learning algorithms para mejorar y automatizar el manejo de bodegas (ejemplo: JD.com).
- Motores para generar recomendaciones: empresas analizan el comportamiento de clientes en sus sitios web y con diferentes algoritmos predicen que productos serán atractivos para los clientes y generan recomendaciones (ejemplo: Amazon).

Su uso en diferentes empresas como ejemplo de las tendencias del mercado:

### Amazon:

- Alexa/Echo – IA, atención a clientes.
- Como parte de su estrategia de Mercadeo, el uso de motores de búsqueda y análisis del comportamiento de clientes para generar recomendaciones a clientes; se estima que este motor de recomendaciones genera 35% de las ventas de Amazon.
- Automatización en sus bodegas; después de la compra de la empresa de robots Kiva Systems (ahora Amazon Robotics) en 2012, Amazon usa más de 100,000 robots en operación en sus bodegas a nivel mundial.
  - De acuerdo a Jeff Bezos, CEO, en 2016, comentó que IA se utiliza para muchos procesos internos: aprendizaje de máquinas (machine learning) que mueve los algoritmos para pronóstico de demanda, para “ranking” de productos, optimización de pedidos, detección de fraude, traducciones y mucho más.
- Sistema de entregas por drones, Prime Air.
- Amazon Go: tienda de alimentos que utiliza visión computarizada y IA para detectar productos y facturar.

### JD.com, China:

- Automatización y robótica: optimización de logística en sus bodegas.
- Copia de Echo, un Asistente de IA.

#### Alibaba:

- Asistentes IA, Ali para el negocio de la tienda online y Tmall Genie- un parlante “inteligente” que compite con Echo y otros.
- Algoritmos IA que asisten a ubicar clientes y sus tendencias para generar recomendaciones.
- A través de su empresa afiliada Cainiao, utilizan AI para optimizar rutas de entrega,

#### eBay:

- Buscan utilizar IA para mantener la competitividad y mejorar la atención de clientes a sus productos. El eBay Shopbot asiste a clientes usando texto, voz, o figuras para buscar productos- funciona también en smartphones.
- Utilizan aprendizaje de maquina (machine learning) para evaluar mejores procedimientos para sus clientes. Utilizan IA para combinar inteligencia sobre clientes, su comportamiento, tendencias y contexto.

#### Legó, Ikea, Converse:

- Utilización de Realidad Aumentada y Realidad Virtual (Augmented reality, Virtual Reality) para mejorar el proceso de compra para sus clientes, presentando sus productos en una realidad que satisfaga las preguntas y requerimientos del cliente.

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Problemática Actual:**

La empresa KIDO no tiene claramente identificados y definidos los procesos de las tres áreas críticas: administrativa, financiera y comercial; y estos procesos se deberían integrar en un plan de acción y deberán alinearse a la Visión y Misión de la empresa.

#### **3.2 Marco metodológico**

Para este estudio de caso, se realizará una investigación de tipo exploratorio y descriptivo.

1. Se identificarán los atributos y procesos actuales de la empresa; para luego identificar los atributos y procesos claves que debería tener la empresa en base a la teoría vigente.
2. Partiendo de la definición del Modelo de Negocio, su Visión y Misión, se definirán los atributos y procesos claves en KIDO trabajando con sus ejecutivos.
3. Se definirá un plan de acción, que involucre acciones comerciales, administrativas y financieras y manejo de procesos para el año 2018 y 2019 que incluirá a esas áreas críticas.

#### **3.3 Información obtenida para el estudio del caso KIDO.**

##### **3.3.1 Evolución del mercado Ecommerce**

- 2014, las compras a través de Internet movilizan cerca de US\$70.000 millones de dólares anuales, solamente en América Latina y a nivel mundial se prevé que el volumen de ventas será cinco veces mayor en 2020 en los principales mercados (Genwords, 2014).
- Según el estudio Global B2C E-commerce (B2C Ecommerce, 2017) Europa (\$482.3bn) y Norteamérica (\$452.4bn) se encuentran entre las primeras regiones donde más facturación se genera. Sin embargo, en la actualidad, quien tiene un mayor crecimiento es Asia-Pacífico (un 44.5%) con una facturación en el 2013 de 567.3bn de dólares. De igual forma Latinoamérica muestra una gran evolución,

con un crecimiento del 21.5% y una facturación de \$33.2bn-solo en comercio B2C. Los países de esta región que hoy más compran por Internet son: Brasil, Venezuela, Argentina, Colombia, México, Perú y Chile. ComScore afirma que ocho de cada diez consumidores latinoamericanos buscan, investigan y compran productos en línea semanalmente (Elena, 2017).

- De acuerdo con el “Estudio de OBS sobre El Comercio Electrónico 2014”, citado por (Elena, 2017) se estima que, entre 2012 y 2017, el crecimiento anual en B2C de la zona Asia-Pacífico será de un 28.53% y en América Latina de un 14.96%.
  
- Datos del Ecuador: en general hay poca información oficial o de organismos que midan la variación del mercado pertinente. Sin embargo, podemos afirmar que el crecimiento del e-commerce en Latinoamérica será un potente motor para el crecimiento. A continuación unos datos interesantes del estudio de Ecommerce Europe 2017, (Ecommerce, 2017) sobre Latinoamérica.
  - En 2015 las suscripciones a internet crecieron 5.51% y en el 2016, 4.58%.
  - El comercio B2C crece importantemente en países como México (26%), Argentina (22%), Chile (17%), Brasil (14%)-Latinoamérica en promedio (17%). Aunque Ecuador no está en este estudio, se espera un crecimiento fuerte en los negocios Ecommerce en los siguientes años.
  - El porcentaje de usuarios de internet que hacen compras on line en Latinoamérica es de 43.5% vs 70% en USA.
  - La población de compradores a través de ecommerce crece rápidamente a nivel mundial (Indonesia e India con 22% y 18% lideran) pero hay países en Latinoamérica con crecimientos importantes, como Brasil 10% y Chile 8.8%, por ejemplo.
  - La tendencia de ingresar al ecommerce con equipos móviles, smartphones o tablets es importante. Según este estudio (IAB, *Global Perspective of Mobile Commerce*, 2016) 56% de

usuarios en Latinoamérica hicieron 1 compra o más en sus equipos móviles.

- La frecuencia de compra en equipos móviles , por lo menos una vez a la semana encuentra un promedio en Latinoamérica de 15% de usuarios.
- Los sistemas de pago evolucionan; pagos a través de tarjeta de crédito lideran pero hay opciones como Paypal, Wallet que están creciendo.
- El estudio menciona que la satisfacción de compra de usuarios ha mejorado; esto puede indicar que los servicios de Ecommerce han mejorado; esto es un punto importante ya que en Ecuador hay una barrera que superar, que es la de la confianza en los negocios online. En Brasil 84%, Chile 81%, Perú 79%, Colombia 78%.
- Este estudio presenta la percepción del consumidor en cuanto a tipo de páginas web que utilizan para hacer compras con equipos móviles:
  - 48% utilizan una página o App de una tienda al por mayor
  - 30% una página o App de un Agregador.
  - 30% una página o App de subasta
  - 28% una página o App de un medio social
  - 25% una Pagina o App de una marca específica
  - 18% un App de mensajes
- Categorías de compras para consumidores utilizando equipos móviles:
  - 39% compran teléfonos, Apps, juegos de mesa.
  - 34% insumos de moda- ropa, zapatos, etc.
  - 28% tickets a eventos, viajes etc.
  - 25% juguetes y juegos varios
  - 27% productos de entretenimiento digital- música, películas, audio libros)
- Principales factores que influyen en la decisión de compra online (tendencias mundiales):

<b>Factor que genera la preferencia por ecommerce</b>	<b>Porcentaje Consumidores</b>
Compras 24/7	58%
Posibilidad de comparar precios	54%
Mejores precios online	46%
Ahorro de tiempo	40%

- Qué buscan los consumidores en una tienda online (de mayor a menor importancia):
  - Precio más bajo posible.
  - Servicio de entrega optimizado y con opciones, menor costo.
  - Política de devoluciones fácil de comprender y procesar.
  - Opciones de pago.
  - Confirmación de stock de producto.
  - Rápida entrega de información del producto y fuentes.
  - Incentivos y promociones dirigidas a cada cliente.
  - Presencia en medios sociales.
  
- Facebook es la fuente más popular para retroalimentación de compras en Latinoamérica; le siguen Wasap, Instagram y el uso de blogs.

Algunas cifras que se presentan desde hace algunos años nos dan una idea del potencial de crecimiento para el Ecuador pero también nos alertan que se debe mejorar mucho en infraestructura de servicios de internet, sistemas de pago, y logística.

- En el 2011 cifras del Banco Mundial indican que en el Ecuador 31.4% población tiene internet.
- El INEC presentó que en el período 2011 al 2016 el número de smartphones creció 700%- de 522,000 a 4.5 millones.
  - Estima que las ventas de ecommerce pasaron los 540 millones en el 2016.

- Leonardo Ottati, Director de la CECE (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico) comentó que cree que las ventas en ecommerce son entre 800 a 900 millones de USD en el país (El Telégrafo, 6, nov, 2017).
- Se presentó en Noviembre 2017, el Primer estudio sobre el Comercio Electrónico en el País- algunos datos que se pudieron obtener (Ecommerceday, 2017)
  - ¿Qué compran los ecuatorianos?
    1. Servicios: es la categoría de mayor crecimiento, los pasajes son el rubro más comprado por todos los grupos etarios, seguido por los hoteles en los rangos etarios de adultos.
    2. Bienes no personales: Dispositivos electrónicos y todo lo referente a computación son los bienes de más consumo. En general son los hombres los que más compran dentro de esta categoría, que además alberga mayor compra por personas mayores a los 50 años.
    3. Bienes no personales: donde los hombres compran más ropa, mientras que las mujeres suman a sus compras más accesorios y cosméticos. La mayor proporción de compradores online se concentra entre los 26 y 33 años.
    4. Productos para el hogar: es la categoría de menor frecuencia de compra vía Internet, no se detectaron diferencias significativas por género. Muebles, decoración y productos de mercado son lo más consumido.
  - Los desafíos del sector

El comercio on-line en Ecuador ha crecido los últimos años, pero aún hay aspectos que se deben atender para hacer que estas transacciones continúen en ascenso:

- Adopción de esta forma de hacer negocios por parte de los consumidores
  - Seguridad
  - Manejo y protección de datos
  - Experiencia de consumo
- Cifras de comercio en línea

La Web es un aliado para información y comunicación, pues son las actividades que se realizan con mayor frecuencia. Aún con el crecimiento de usuarios en Internet, comprar online, todavía está en evolución, para destacar algunas cifras del uso que le dan los ecuatorianos a Internet:

- *Comprar productos y servicios por Internet:* 35% siempre/casi siempre, 34% algunas veces, 31% nunca/rara veces
  - *Leer noticias:* 58% siempre/casi siempre, 29% algunas veces, 13% nunca/rara veces
  - *Pagos y transacciones bancarias:* 51% siempre/casi siempre, 24% algunas veces, 25% nunca/rara veces
  - *Buscar información de productos y/o servicios:* 57% siempre/casi siempre, 29% algunas veces, 14% nunca/rara veces
- Motivaciones para comprar en línea



Los ecuatorianos encuentran en esta forma de hacer negocios por Internet varias razones que hacen que este hábito crezca entre los internautas:

- Contar con garantía de devolución y/o cambio: 53%
  - Garantía de confidencialidad de la información: 41%
  - Más información de cómo comprar: 29%
  - Atención al cliente durante la compra: 26%
- Según Kurt Korntheuer (Citado en el estudio de Ecommerceday, SEO, Quito, 2017) evaluando dicho estudio, los principales desafíos del comercio electrónico en el país son:
- Incentivar a los consumidores a adoptar esta forma de compras/negocio
  - Seguridad
  - Manejo y protección de datos
  - Mejora del proceso de compras online
  - Experiencia de consumo.
- Otro estudio interesante: Radiografía del e-commerce en Ecuador, (Insights, 2017) en este artículo conversan con Miguel Carillo, Gerente Nacional de Medios de Pago, Bco. del Pacifico y con Leonardo Ottati, Director de Paymentez Ecuador y CECE. Podemos resaltar:
- El comercio electrónico ha crecido enormemente en Latinoamérica; anualmente se mueven USD\$ 70 mil millones de los cuales 60% es Brasil.
  - Se estima que ya ha crecido el movimiento en páginas locales, y 25% se genera en las mismas.
  - Qué factores han influido en el crecimiento del Ecommerce en Ecuador según las personas entrevistadas:
    - Incremento de oferta local (por desarrollarse todavía)- páginas como OLX, Yaesta.com, Linio.com, Mercado libre.com

- El 95% de las compras generadas en el Ecuador son a proveedores del exterior. Falta mucho por desarrollarse la oferta local.
  - La penetración de internet está en 50.5% según INEC.
  - El incremento de dispositivos móviles y el uso para transacciones on line; según el Banco del Pacifico, USD\$ 183 millones en 2016 a través de smartphones.
  - La cifra de tarjetahabientes- tarjetas de crédito, 2.5 millones
- Principales desafíos para las empresas de ecommerce en el país, según los autores de este estudio:
    - Mejorar nuestro marketing a través de automatización.
    - Conocer a los clientes a través de analítica avanzada.
    - Mejorar la experiencia de compra del cliente a través de personalización; cambios automáticos en moneda e idioma, notificaciones push.
    - Optimización del Soporte al Cliente 2.0; Call centers sin bombardear al cliente pero brindado soluciones rápidas y eficientes; uso de Chatbots para asesorar al cliente y convencerlo de la compra.
    - Protección contra el fraude: páginas seguras y sistemas de pago seguros.

### **3.3.2 Evaluación de tiendas on line en Ecuador.**

Para esta evaluación el autor escogió a las páginas de empresas similares en concepto a KIDO y que primero aparecen en una búsqueda en internet y

además incluyó a 7 (\*) páginas premiadas por Ecommerce Awards Ecuador (Ecommerceday, 2017).

Como parte de la evaluación se calificaron las páginas con los siguientes criterios (para simplificar la presentación y análisis, se valoró con 1 si es aceptable el criterio y 0 si no es aceptable):

- Usabilidad: que tan fácil se navega en la página.
- Adaptabilidad: la facilidad con que se adapta la página a smartphones y tablets.
- Diseño: la presencia y limpieza de lo expuesto.
- Facilidad de compra: que tan fácil se hace al usuario completar la compra y si hay suficiente información disponible.

Empresa/Página web	Productos	Usabilidad	Adaptabilidad	Diseño	Facilidad de Compra	Comentarios
www.yaesta.com	Varios	0	1	0	1	Presentación no muy clara
www.labahia.ec	Varios	0	0	1	1	Requiere registro antes de comprar
www.supertiendaecuador.gob.ec	Varios	0	0	0	0	Difícil navegar y comprar.
www.mercadolibre.com.ec	Varios	1	1	0	1	Presentación no muy clara
www.eshopex.com/ec/	Acceso a varias tiendas	1	1	0	0	Difícil navegar.
www.bershka.com/ec/	Ropa	1	1	0	0	Difícil navegar
www.palet.com.ec	Ropa	1	1	1	1	Fácil uso y buena presentación
www.zara.com/ec/	Ropa	0	0	0	0	Difícil navegación.
www.stradivarius.com/ec/	Ropa	0	1	1	0	Difícil navegación.
www.olx.com/ec/	Varios	1	0	0	0	Difícil conseguir información adicional
www.linio.com.ec (*)	Varios	1	1	0	0	Requiere registrarse para comprar
www.fybeca.com (*)	Farmacia, varios.	0	1	1	0	Requiere registrarse para comprar
www.comandato.com (*)	Electrodomésticos, varios.	0	0	1	1	Difícil navegación.
www.deprati.com.ec (*)	Ropa, varios.	1	0	1	0	Difícil compra.
www.creditoseconomicos.com (*)	Electrodomésticos, varios.	1	0	1	1	Navegación complicada en celulares.
www.comoentv.com.ec (*)	Varios	1	0	0	0	Información no muy clara
www.bakanes.com (*)	Ropa	1	0	0	0	No muy clara, difícil navegación.

Elaboración: Autor.

**Figura 1**  
**Evaluación de algunas páginas de empresas on line y páginas de empresas representativas en el Ecuador**

Por lo exhibido en esta pequeña pero significativa muestra, que inclusive comprende 7 páginas premiadas, se puede observar que muy pocas son excelentes y de fácil uso; se hace obvia la necesidad de cumplir con los requerimientos que pudimos analizar en las tendencias de páginas a nivel mundial más lo que demanda el público Ecuatoriano:

- Simplicidad de uso; procedimientos claros para un proveedor y para comprador.

- Buena presentación.
- Seguridad y facilidad en el proceso de compra.
- Buen soporte al cliente y facilidad de conseguir información adicional.

Estos atributos se deberán transmitir en la página y modelo de negocio de KIDO.

### 3.3.3 Entorno económico

El plan económico del Gobierno del Presidente Moreno está todavía en desarrollo; esto desencadenará reacciones diversas que afectaran económicamente y políticamente en el período 2018-2020.

Algunos pronósticos:

- Varios pronósticos presentados por Diario El Telégrafo (El Telégrafo, Redacción Economía, 18-Dic-2017):

Entidad fuente del pronóstico	2017	2018
Fondo Monetario Internacional	0,2%	0,6%
Banco Central del Ecuador	1,5%	2,0%
CEPAL	1,0%	1,3%
Banco Mundial	0,8%	0,8%
CORDES	0,5%	2,4%

Walter Spurrier, comentando sobre estos pronósticos en el 2017 el motor de la economía fue el consumo, espera que en el 2018 sea la inversión. No espera un crecimiento tan alto como el del Gobierno sino algo entre ese pronóstico y el pronóstico conservador del FMI.

En otro análisis, la revista **Líderes**, también presenta las estimaciones que presentamos arriba del FMI, CEPAL, y BCE. En ese artículo fuentes consultadas en el Gobierno, su optimismo se debe a que mantendrá la inversión y esperan un incremento en las exportaciones no petroleras.

El analista económico Alberto Acosta Burneo consultado en ese artículo, menciona que si en el 2017 fue el gasto público el que estimuló el crecimiento, lo volverá a hacer en el 2018, pero esta política según él no es sustentable a mediano y largo plazo.

Es interesante anotar que en ese artículo se presenta un panorama positivo en Centroamérica y Sudamérica, con crecimientos sobre los 2%; Con Brasil, Bolivia y Argentina, Perú y Colombia mostrando un crecimiento importante. (Solo Venezuela presenta un caso de total decrecimiento y pronostico imposible debido a su condición política).

En general se espera en el mundo un crecimiento positivo, según la UN (Perspectivas de desarrollo macroeconómico mundial-2018, UN.org) el 2017 será del 2% y 2018 y 2019, 3%. Según el Banco Mundial se espera un crecimiento del 3% en la economías desarrolladas y de hasta 4,5% en las economías emergentes-Asia, África.

Finalmente se espera que las medidas (Gobierno del Presidente L. Moreno, Ecuador, en proceso de definición, a Junio 2018) sean una respuesta a la situación actual:

- Escasez de divisas
- La inversión-gasto pública ha sostenido la economía; no ha existido crecimiento de la producción privada ni inversión privada.
- El plan económico busca a corto plazo:
  - Fortalecer la moneda- el dólar
  - Ajuste fiscal
  - Atraer la inversión
- A mediano y largo plazo:
  - Mayor liquidez
  - Sostenibilidad fiscal
  - Aumento inversión privada
  - Crecimiento de la economía
- Medidas a corto plazo:
  - Incremento de aranceles en bienes de consumo: reducción de importaciones
- *El plan económico mantiene que logrará un crecimiento del PIB del 3.3% anual en el periodo 2018-2021.*
- Medidas a mediano y largo plazo:
  - Impulso a las exportaciones, creación de un Fondo.

- Amnistía Tributaria para deudas del SRI- ingresos fiscales mejoran.
- Reducción del gasto fiscal- esto impactara en una menor demanda a nivel nacional, pero esperan contrarrestar esto con ingreso de capitales frescos.

Con este breve análisis, podemos resumir que el entorno político y económico para KIDO en el periodo 2018-2021:

- Un ambiente mundial de crecimiento sobre el 2% en promedio, con zonas sobre el 5%-Asia, y países en Latinoamérica sobre el 2%.
- Una economía Ecuatoriana que seguirá creciendo, aunque poco, sobre el 1% por lo menos. Si las políticas del 2018 dan resultado, tendrá crecimiento nuestra economía durante los años 2019, 2020.
- Un gran potencial de crecimiento en el sector de ecommerce, aunque las medidas de mayores impuestos y mayores costos en ciertos bienes, restringirán a la población en su capacidad de gasto.
- La demanda en LA y en el mundo para productos o servicios estará presente en el sector ecommerce. La empresa KIDO puede ser parte de los más de USD\$900 millones del mercado ecuatoriano (Ottati, citado ant.) que se facturaran en 2017 y 2018.

Podríamos resumir que las oportunidades y amenazas y el entorno del mercado para KIDO en el Ecuador del 2018 en adelante son:

- Amenazas:
  - La presencia de empresas muy grandes con gran capacidad de oferta.
  - Falta de conocimientos para uso de internet y APPS en el mercado local.
  - Temor a incursionar en el mundo del ecommerce por parte de clientes potenciales
  - Contracción en la demanda del consumo en general, que afecte al desarrollo de negocios nuevos.
- Oportunidades y Desafíos
  - Todavía hay un porcentaje bajo de las empresas existentes que usan sistemas online; hay mucho

potencial de crecimiento en empresas establecidas y mucho en empresas que arrancan.

- Crecimiento fuerte de los negocios online en Latinoamérica y en el mundo- esto ejerce presión al desarrollo de presencia online para todo negocio que busque visibilidad en el Ecuador

### **3.4 KIDO y sus procesos operativos.**

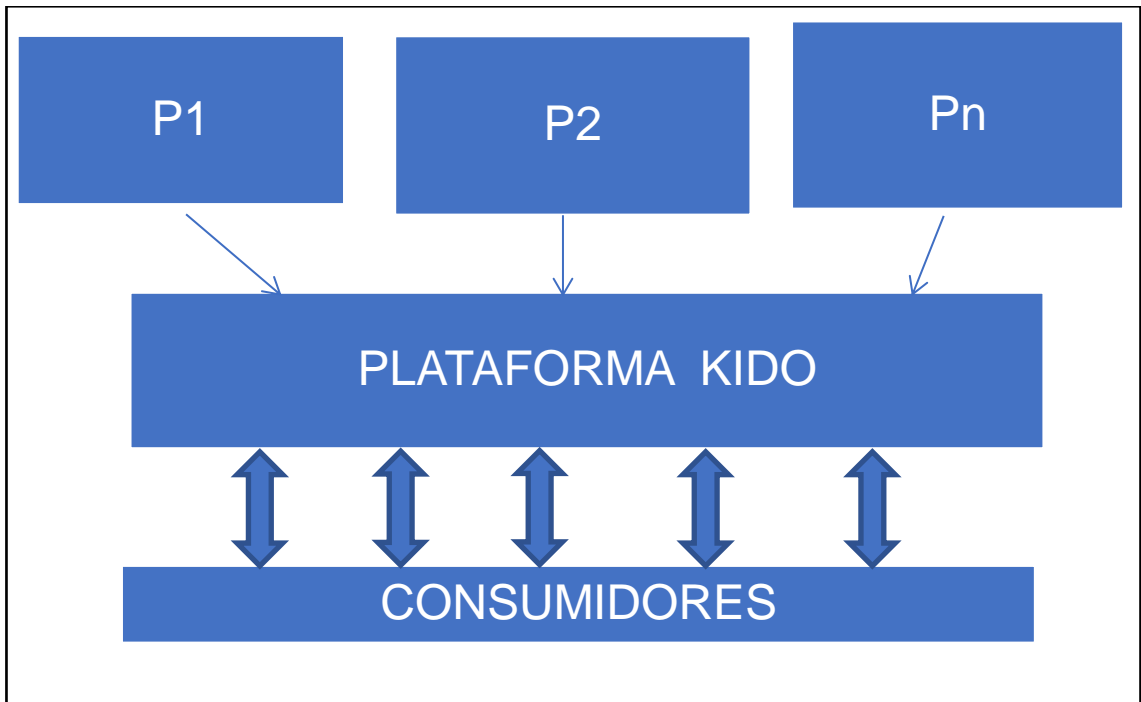
La empresa no tiene procesos definidos para su operación.

Analizamos sus operaciones partiendo del modelo básico de negocio:

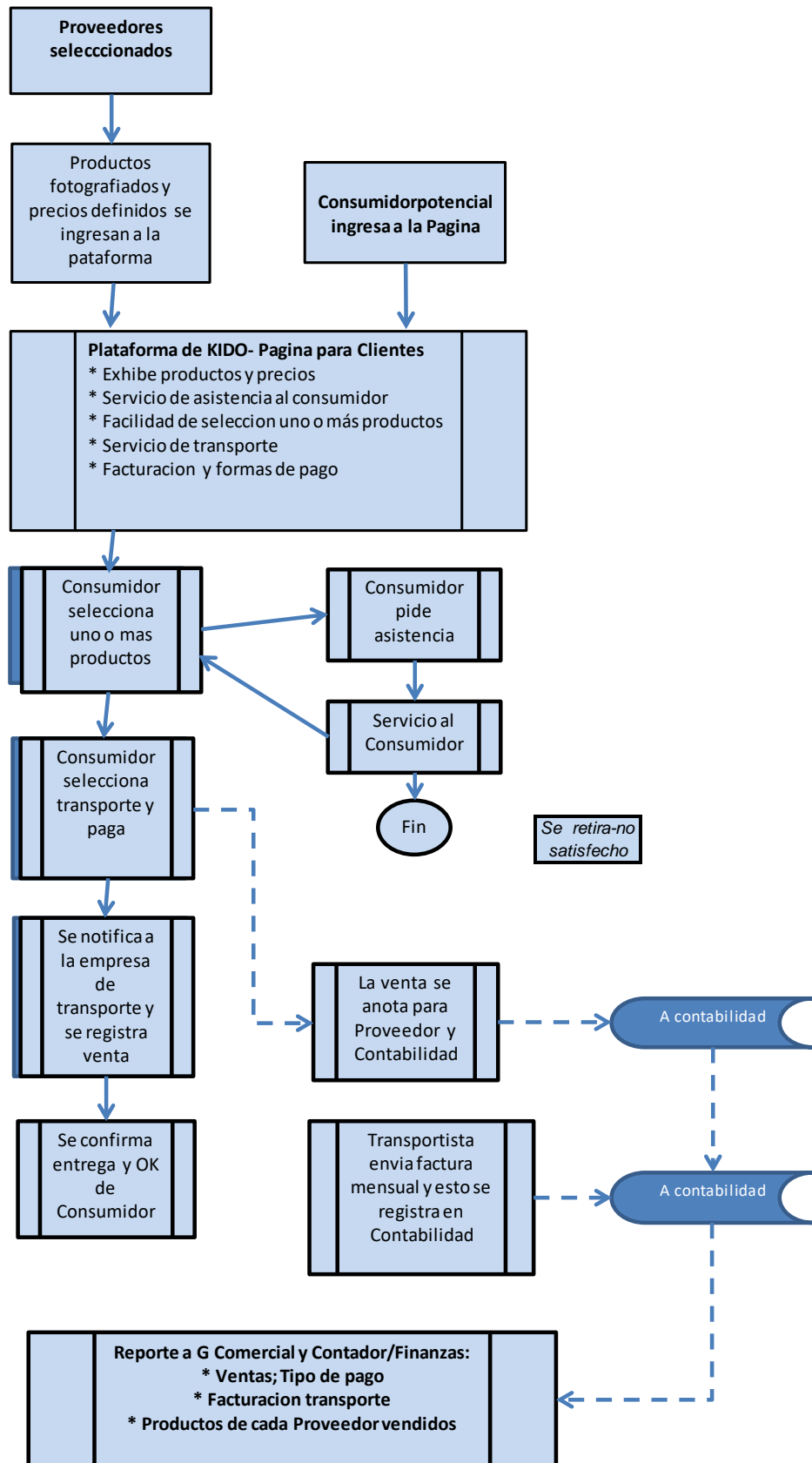
- No existe por escrito ninguna descripción de los procesos.
- Al momento hay un socio dedicado a captar proveedores y tiene un sistema de registro para los mismos.
- Otro socio supervisa la gestión de Mercadotecnia a través de la “landing” page de la empresa.
- Un tercer socio está a cargo de la gestión financiera y administrativa.
- La comunicación no es lo más eficiente entre las diferentes “funciones”, ya que no queda nada por escrito de las tareas y funciones que deben asumir; estos acuerdos están en emails independientes que se cursan entre los socios.
- El modelo básico de negocio puede describirse a continuación (Figura 1).

## **PROVEEDORES**





**Figura 2**  
**Modelo Básico de negocio de KIDO**

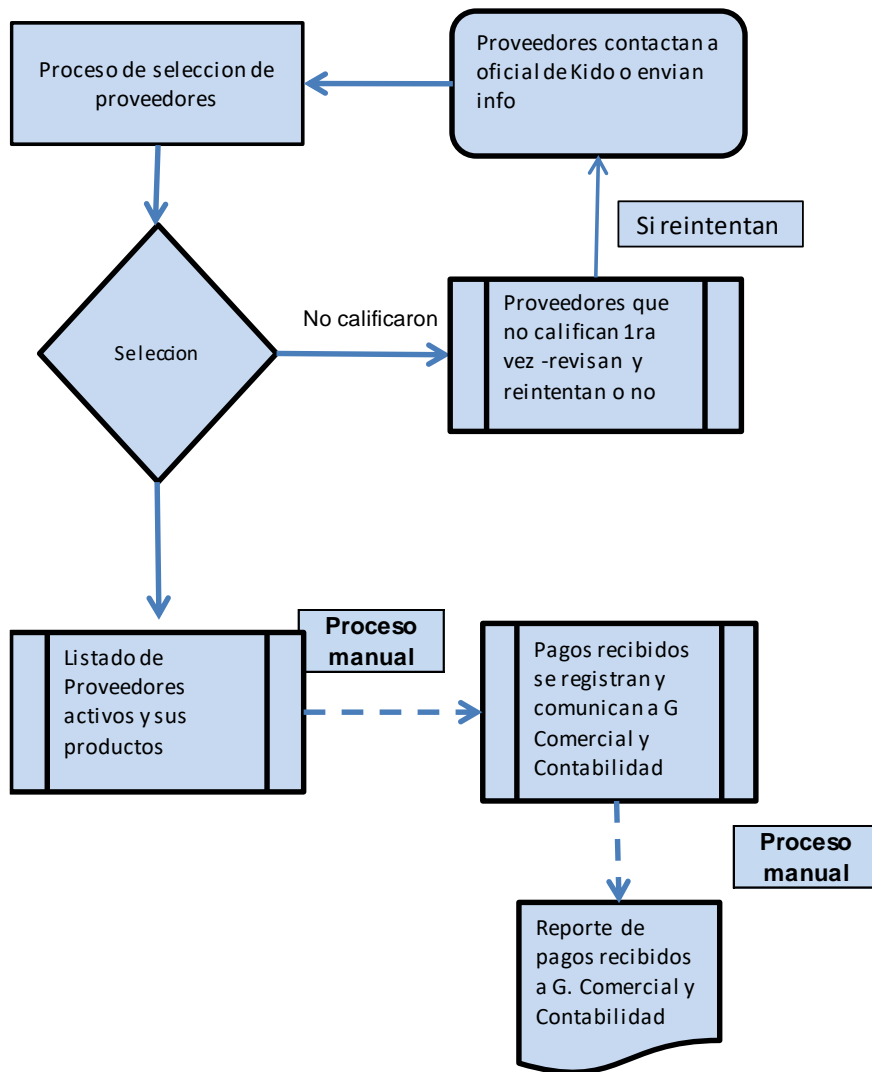


**Figura 3**  
**Modelo de la Plataforma para Proveedores y Consumidores**

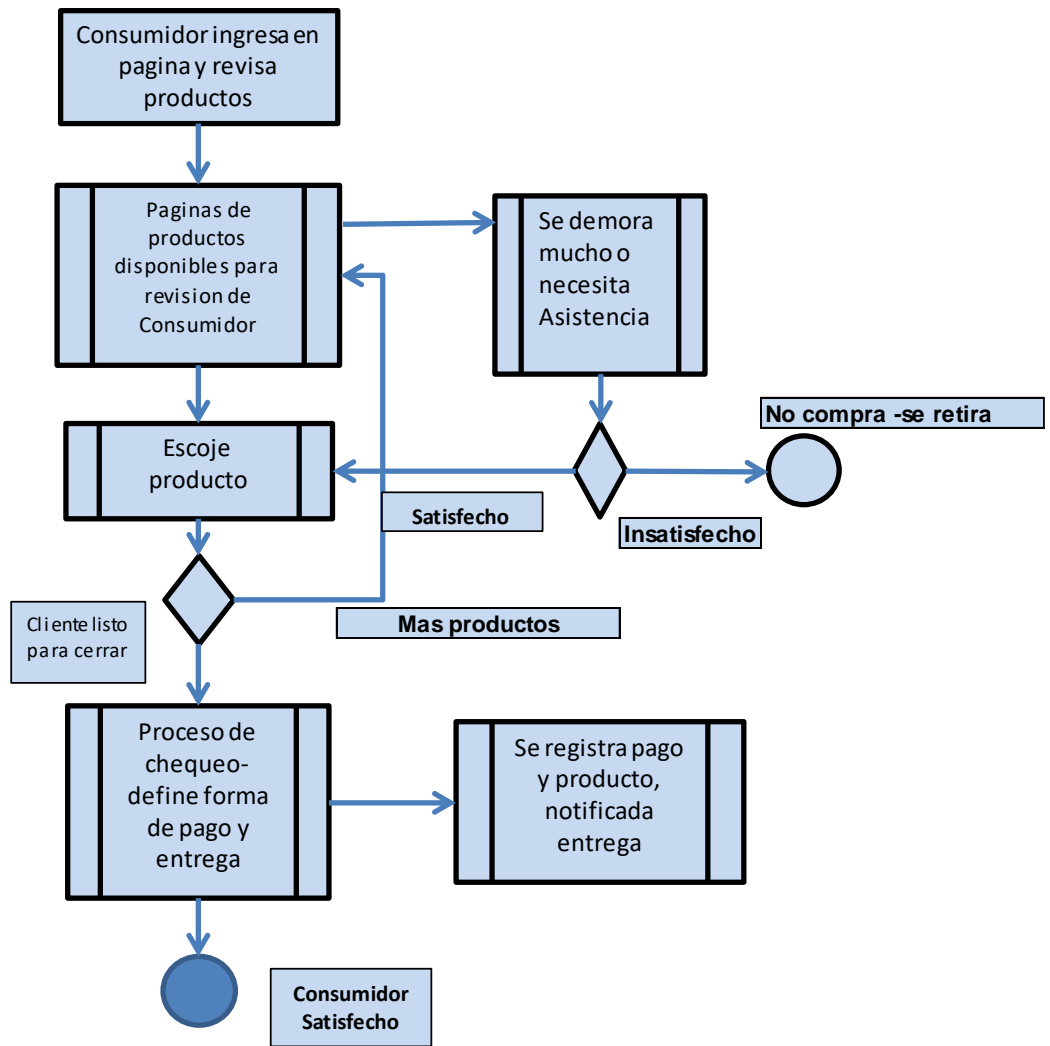
### 3.4.1 Proceso Comercial:

- Existe la página de KIDO para captar proveedores.
- Existe ya una base de proveedores y sus productos han sido escogidos y fotografiados, listos para lanzar la página web de KIDO.
- El control de los Kits adquiridos es manual en una hoja Excel, referenciando a cada proveedor; esto se ingresa a contabilidad.
- Proceso de compra: El consumidor ingresa a la página. Este proceso es el único que está integrado al momento- registra el consumidor, su pago y notifica al Proveedor y al Transportista.
- Registro de ingresos- captación de proveedores y ventas: se reciben los reportes de pagos de proveedores y de ventas a consumidores y se elabora manualmente el reporte de ventas. Estos reportes están realizados en hojas de Excel, no tiene formato especificado ni na frecuencia establecida.
- Plan de Mercadeo: no existe un plan que establezca estrategias, frecuencias y presupuesto integrado- Al momento se cuenta con el servicio de la Agencia que han contratado para mantener a la Página de KIDO bien ubicada (Estrategia SEO); tienen una tarea de llamar a potenciales Proveedores y han establecido una estrategia de llamar a proveedores a través de redes sociales y contactos a presentaciones de la empresa.

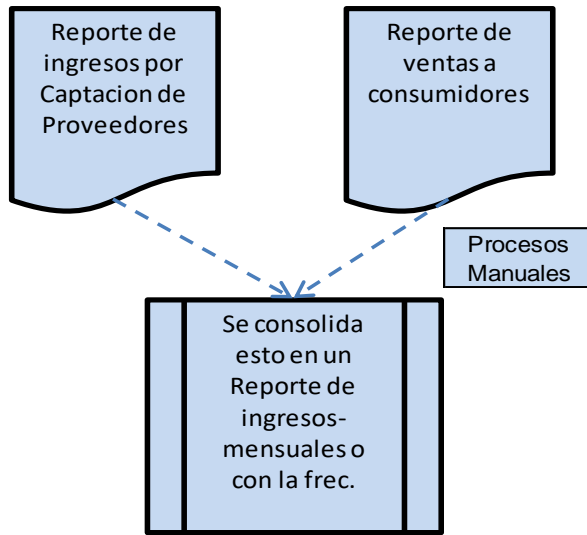
A continuación podemos ver en diagramas de flujo abreviados, los procesos comerciales actuales:



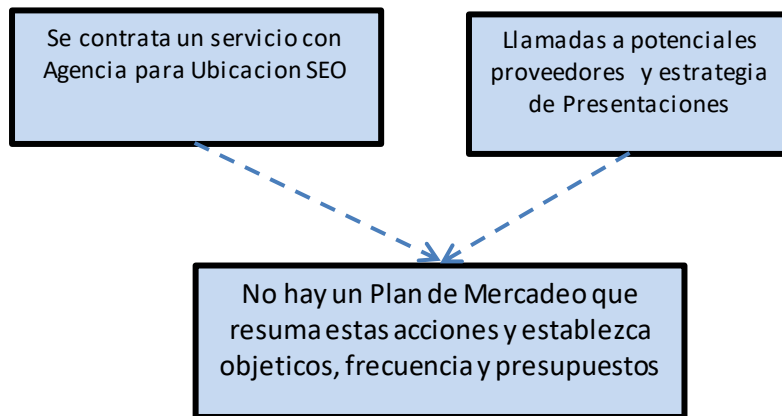
**Figura 4**  
**Proceso de Selección de Proveedores**



**Figura 5**  
**Proceso de Compra por un Consumidor**



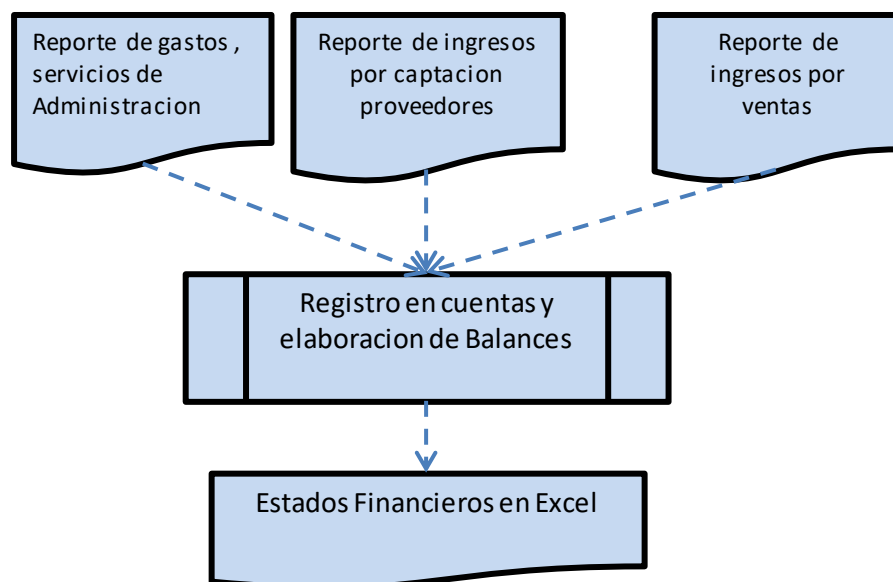
**Figura 6**  
**Elaboración de Reporte de Ventas**



**Figura 7**  
**Planes de Mercadeo- Captación de Proveedores y Consumidores**

### 3.4.2 Proceso Financiero:

- Se lleva los Estados Financieros en una hoja Excel.
- Contabilidad es un servicio externo; se le entregan los ingresos y todos los gastos para su control.



**Figura 8**  
**Contabilidad y Consolidación de información para Estados Financieros**

### 3.4.3 Proceso Administrativo:

- Los contratos de los servicios básicos y servicios de hosting y manejo de la hoja se llevan a cargo de uno de los socios. Esta información se integra en un presupuesto que se copia a la persona a cargo de Finanzas y Contabilidad.
- No existen formatos para Descripción de Cargos ni Selección de personal.

### 3.5 Procesos de una empresa de e-commerce

#### 3.5.1 Descripción del modelo de negocio:

- **KIDO** es un canal digital de distribución para productos elaborados en el Ecuador
- Inicialmente no manejará inventario. Su plataforma presentara los catálogos y lista de productos de los proveedores.
- El cliente selecciona la pestaña pertinente al producto, define la entrega a una dirección y el costo de transporte, realiza el pago en las diferentes alternativas que le presenta el sistema y confirma la compra.
- El sistema identifica la transacción completada y con el pago confirmado y coordina el despacho a través del sistema de transporte escogido.
- Por cada venta realizada, KIDO retiene un % de comisión.
- La plataforma KIDO se posicionara como una plataforma líder utilizando todas las herramientas de Mercadeo Digital disponibles, asegurando un nivel de visibilidad optimo a sus proveedores y usuarios.

#### VISIÓN

“Somos jóvenes emprendedores en busca de crear una nueva experiencia de compra digital, impulsando la cultura del comercio electrónico, apoyando el crecimiento económico del país, dándole prioridad a los “start-ups”.

#### MISIÓN

“Estamos seguros que “lo que ponemos en nuestra mente, ponemos en nuestra vida”, por eso sabemos que para el 2020, seremos la empresa digital con el mayor impacto a nivel nacional.”



### **3.5.2 Que atributos debe tener la plataforma KIDO y sus servicios**

Del análisis de las tendencias en ecommerce y la opinión del equipo de KIDO se pudo definir los siguientes atributos claves:

- La empresa debe contar con procesos claramente definidos en todas sus áreas.
- La selección de proveedores de calidad entre los emprendedores candidatos es clave y debe existir un proceso que lo norme.
- La página debe ser de fácil uso: debe disponer de un Call center y procesos de atención al Cliente que solucionen inquietudes y problemas de usuarios y proveedores al menor tiempo posible y de la forma más efectiva.
- El posicionamiento de la página es esencial y las acciones de mercadeo digital deben dirigirse a ese resultado.
- La página debe ser de fácil uso en tablets y smartphones.
- El nivel de seguridad debe ser un detalle importante que se asegure y enfatice al cliente y en el que se trabaje constantemente.
- Las promociones deben captar proveedores serios y clientes serios y fidelizarlos, y se revisan continuamente.
- Kido debe proveer información estadística, tendencias, hábitos, etc., del mercado a proveedores y clientes continuamente utilizando herramientas de data análisis y data mining y mantenerse en la vanguardia en el uso de estas herramientas.
- Las formas de pago deben ser variadas y ampliarse y mejorarse continuamente.
- La logística debe ser óptima; continuamente revisada y mejorada.
- KIDO debe diferenciarse continuamente de las otras páginas que son portales de compras con promociones, ubicación importante y servicios de alta calidad.

- Todos los procesos y acciones de KIDO deben estar sujetos a un proceso de evaluación y mejoramiento continuo

### 3.5.3 Análisis DAFO de KIDO

Con esta definición del modelo de negocios, la Visión y Misión, se consideró un paso importante realizar un análisis DAFO, que nos asistirá a buscar procesos y estrategias que Fortalezcan a la empresa capitalizando en sus Fortalezas y reduciendo Debilidades, mitigando las Amenazas y aprovechando Oportunidades

Análisis DAFO de KIDO
<p><b>Debilidades:</b> (Origen Interno; Aspectos negativos; carencias y limitaciones desfavorables propias):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad en atraer clientes a la plataforma por ser una experiencia nueva.</li> <li>• Empresa de reciente creación- bajo perfil de experiencia.</li> <li>• Dificultad de conseguir financiamiento.</li> <li>• Fraudes por internet</li> <li>• Falta de sistema o servicios de transporte óptimo.</li> </ul>
<p><b>Fortalezas:</b> (Origen interno; aspectos positivos; características y habilidades favorables propias):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecemos un importante presencia en páginas web- potencial número de clientes</li> <li>• Servicio al cliente; Call Center</li> <li>• Optimo manejo de presentación de productos y páginas de clientes para presentar al mercado potencial lo mejor.</li> <li>• Prioridad a través de SEO y SEM</li> <li>• Datos del mercado disponible a clientes</li> </ul>
<p><b>Amenazas:</b> (Origen externo; aspectos negativos; factores externos desfavorables):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia y rivalidad en el sector</li> </ul>

- Tendencia a baja fidelidad en consumidores del sector.
- Inestabilidad de la economía y ambiente político en el Ecuador
- Prestigio de la competencia que ya opera en el sector.

**Oportunidades:**

**(Origen externo; aspectos positivos; factores externos favorables)**

- Crecimiento importante del negocio ecommerce en la región y a nivel mundial. Influye en la cultura de nuestros clientes potenciales.
- La existencia de un mercado on line sobre los USD\$ 900 millones anuales en el país.
- Un crecimiento esperado en Latinoamérica sobre los 70 mil millones, 60% de esto es Brasil; el resto está en diversos países y el Ecuador tendrá una presión para crecimiento importante.

### **3.6 Descripción de procesos optimizados para KIDO**

Finalmente, considerando el análisis DAFO, los procesos existentes y la descripción del modelo de negocio y los atributos que debe tener KIDO, se preparó un listado- inventario de los procesos ideales- mínimos- que debería tener del negocio; de este listado se generaron descripciones de cada proceso.

La metodología que se utilizó para identificar procesos, preparar un inventario y luego describir los procesos más relevantes se obtuvo de estudiar los modelos y metodologías presentadas en varias fuentes (Gómez, 2013; Núñez Santelices, 2012; Galán, 2017, Rubio, 2017; E-Commerce, 2015; Gabrielli, 2008; Guía gestión Procesos, 2016; G. Procesos, Iddeso, 2016; González, 2016; Rodríguez, 2015)

#### **3.6.1 Metodología de Identificación de procesos**

Esta metodología se aplicó con los ejecutivos de KIDO para llegar a un resumen de los procesos más importantes.

1. Identificar los principales resultados de la organización o proceso (salidas). Ir de macroprocesos a procesos clave y luego a sus procesos de soporte.
2. Identificar a los clientes inmediatos (internos o externos).
3. Identificar los principales insumos que requiere el proceso para producir cada uno de los resultados.
4. Identificar la procedencia de los insumos (suministradores).
5. Identificar las principales etapas del proceso (subproceso)
6. Identificar las interacciones entre cada etapa.
7. Identificar los procedimientos a documentar por cada etapa del proceso.
8. Definir al Responsable del proceso y de cada etapa, para asegurar su correcta implementación.

### **3.6.2 Inventario de Procesos para KIDO:**

Con este procedimiento se elaboró un Inventario de los procesos críticos que debe tener una definición en la empresa KIDO; a continuación la tabla que los resume. La descripción de los procesos está en el Anexo 2.

<b>Inventario de Procesos para KIDO</b>		
<b>Macroproceso</b>	<b>Proceso Principal</b>	<b>Subproceso de soporte</b>
Gestión Comercial	Diseño y lanzamiento de plataforma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de características y funciones</li> <li>Revisión de desarrollo y funcionamiento</li> </ul>
	Selección y captación de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimiento para selección de proveedores</li> <li>Contratos con proveedores.</li> <li>Procedimiento para definición de catálogos de productos, servicios y precios que presentaran en la plataforma</li> <li>Retroalimentación-ajustes a plataforma</li> </ul>
	Compra por un consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de catálogos de productos</li> <li>Plataforma para consumidor</li> <li>Sistemas de pago</li> <li>Verificación y cierre de pedido, comunicar al sistema de transporte para entrega</li> <li>Facturación al Proveedor y notificación transportista</li> <li>Ingreso y validación de consumidor</li> <li>Contabilización</li> </ul>
	Selección e implementación de Fuerza de Ventas y su conexión con Soporte al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de requisitos de Fuerza de ventas, sus tareas y funciones</li> <li>Definición de sistema de soporte al Cliente (para prox. Proceso: Call center)</li> </ul>
	Implementación de Sistema de Soporte al Cliente-Call Center y estrategia postventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Página de plataforma de KIDO tendrá Asistencia Al Cliente</li> <li>Protocolos de atención, problemas,</li> </ul>

		identificación productos, etc.
	Estrategia de Publicidad y promociones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto de Publicidad y Promociones</li> <li>• Estrategia de SEO: optimización de buscadores</li> <li>• Estrategia Mercadeo a través de buscadores-SEM: Definición de parámetros y procedimientos</li> <li>• Revisión de resultados y ajustes</li> </ul>
	Selección y establecimiento de CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar ofertas en el mercado</li> <li>• Definir qué información se requiere</li> </ul>
<b>Gestión Financiera</b>	Plan de cuentas y pago impuestos	
	Definición de Estados Financieros	
	Sistemas de recepción de pagos para consumidores	
	Bancos	
	Estrategia de manejo de Tesorería, prestamos, inversiones	
<b>Gestión Administrativa</b>	Relación con proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de pagos</li> <li>• Control de contratos con proveedores</li> </ul>
	Control de gastos y servicios básicos y de servicios de soporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto de servicios básicos e integración al Balance</li> <li>• Presupuesto de Hosting</li> <li>• Presupuestos</li> </ul>
	Gestión de RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de cargos, sus requisitos y perfil, estructura salarial</li> <li>• Selección de personal</li> <li>• Liquidación</li> <li>• Pagos al IESS</li> </ul>

## **4. PROPUESTA**

En este estudio se han analizado las tendencias en negocios ecommerce y los atributos que debe tener KIDO para ofrecer un servicio adecuado. Esto ha resultado en que se haya definido un Mapa o Inventario de Procesos que constituyen el esqueleto básico para la operación de la empresa.

Adicionalmente a establecer dichos procesos también se fijan objetivos para cada área, con tareas específicas en cuanto a gestión Administrativa, Financiera y Comercial.

Los Objetivos y tareas que se enuncian a continuación pueden tabularse en un plan de acción mensual y trimestral y semestral y evaluarse continuamente.

### **4.1 Descripción de procesos esenciales para cada área**

Partiendo del Inventario de Procesos, pasamos a preparar una descripción de cada proceso relevante en tres áreas: Comercial, Administrativa y Financiera. Estos se presentan en el Anexo 2.

### **4.2 Objetivos para cada área**

En vista de que KIDO no tiene planes de acción que regulen su gestión al momento, se ha procedido a proponer los siguientes objetivos, que están estrictamente relacionados a nuestro inventario de procesos y descripción de los mismos y su objetivo es establecer los procesos básicos del negocio y estrategias básicas en las áreas Comercial/Marketing, Financiera y Administrativa.

Aquí, se vinculan objetivos para cada proceso, que documentos se esperan y sus Documentos/Acciones resultantes; se ha considerado una estructura inicial en KIDO en cada área: Gestión Financiera; Comercial y Administrativa. En su defecto un Comité Ejecutivo nombrado por los socios será quien revise, evalúe y sancione muchos de los documentos y planes resultantes.

#### **4.2.1 Objetivos para la Gerencia Comercial y de Marketing**

##### **Diseño y definición de plataforma y página de KIDO:**

La Gerencia Comercial debe desarrollar el documento que contenga el diseño de la página; en este documento se explica el texto, colores e imágenes y los atributos de la página; como funciona (flujograma) el proceso de atención a clientes; pestañas para búsqueda de productos, forma de pago y preguntas y solicitudes de información.

Responsable: Gerencia Comercial /Proveedor externo.

Fecha de cumplimiento: 2Q-2018

##### **Establecer Procedimiento de selección y gestión de proveedores:**

El procedimiento establecerá como se seleccionan a los proveedores y la información que se les entregara sobre estadísticas relativas a sus productos: ventas, visitas, rechazos y recomendaciones sobre estrategias de presentación y penetración para sus productos. Debe ser elaborado por la Gerencia Comercial y Sistemas; los reportes de proveedores deben emitirse semanalmente.

Responsable: Gerencia Comercial /Sistemas

Fecha de cumplimiento: 3Q-2018 / Revisión continua.

##### **Definición y selección de fuerza de ventas:**

La Gerencia Comercial debe establecer los requerimientos de personal y el perfil del mismo para su aprobación. Este listado del personal de ventas, soporte al cliente y call center define la estructura de RR.HH. en su área.

Responsable: Gerencia Comercial/Gerencia Administrativa

Fecha de cumplimiento: 3Q-2018 / Revisión mensual.

##### **Establecer el Presupuesto y plan de Ventas mensuales y anuales:**



La Gerencia Comercial establecerá un presupuesto y plan de ventas mensuales y anuales. Esto se debe revisar semanalmente y se explicaran las razones por que se cumple o no el plan y recomendaciones para estrategias que lleven al cumplimiento del plan o su reajuste.

Responsable: Gerencia Comercial

Fecha de cumplimiento: 2Q-2018 / Revisión semanal y mensual.

### **Establecer una Estrategia de posicionamiento:**

Este plan debe ser generado por la Gerencia Comercial y se revisa quincenalmente. Debe establecer la estrategia para posicionar a KIDO y como mínimo debe contener:

- Definición de mercado Objetivo
- Definición de palabras clave y contenidos
- Uso de Google Adwords, Google Insights, otras herramientas
- Definición de snippet de **KIDO** para cada página y/o producto que queremos posicionar
- Estrategia de uso de herramientas para redes sociales-Hootsuite; Buffer; Editpost, etc.
- Debe definir como se presentan las fotos para la presentación de productos, artículos, noticias, comparativas de productos, FAQ's, entradas en redes sociales email, etc.; además definir sus formatos (texto, video, imagen) y su ubicación página web, red social, blog) y su frecuencia de publicación.

Responsable: Gerencia Comercial

Fecha de cumplimiento: 2Q-2018 / Revisión quincenal.

### **Definir un Plan de promoción mensual o trimestral**

Este plan también debe ser generado por la Gerencia Comercial y su revisión puede ser también quincenal. Aquí se define la campaña de promoción del negocio y debe contener como mínimo:

- Que emails directos se enviarán a clientes; su contenido y frecuencia.
- Uso de un folleto informativo; tarjetas y folletos con información de la tienda; banners para Google Adwords, portales verticales, medios online regionales, etc, su frecuencia.
- Estrategia para fomento de ventas: cupones, promociones, su frecuencia.
- Estrategia para captación de clientes: promociones a recomendadores, campañas en redes sociales.

Responsable: Gerencia Comercial

Fecha de cumplimiento: 2Q-2018 / Revisión quincenal.

#### **Definir un Plan para análisis de mercado:**

Debe ser generando por la Gerencia Comercial. En este plan se define las estrategias SEO y SEM.

- Estrategia SEO: se inicia desde una arquitectura adecuada para la página web, uso de snippets, palabras clave, blogs y uso de redes sociales. Se mide: sesiones por palabras claves; sesiones y tiempo de permanencia promedio; conversiones por tráfico orgánico y pagado (Adwords).
- Se debe definir una estrategia SEM, con el uso de Adwords y medir: sesiones, leads, conversiones, entre otras métricas.
- Uso de Google Analytics: definir indicadores a medir-número de visitantes, visitas, páginas vistas, tiempo en el sitio, porcentaje de visitantes nuevos

Responsable: Gerencia Comercial

Fecha de cumplimiento: 2Q-2018 / Revisión quincenal.

#### **Definir un Plan de selección de CRM:**

La gerencia Comercial y el Comité Ejecutivo deben evaluar qué sistema de CRM le conviene a la empresa y cuando se contrataría. Se debe definir todos los criterios que debe cumplir el sistema y que sean adecuados para KIDO. La información que debe utilizar y generar un sistema de CRM:

- Sistema debe acceder datos de: ventas, estrategias de fidelización, de promoción.
- Segmentar a clientes en base a preferencias
- Sistema de atención al cliente: definir protocolos de atención al usuario para evitar problemas: respuestas directas, manejo de imagen; chats on line vía Skype o wasap, horarios extendidos, foros de asesoramiento; atención al cliente usando Twitter, Facebook.
- Información de ventas y estados de cuenta por consumidor.
- Efectividad en el sistema de Atención al Consumidor: emails; chats, etc.
- Tendencias en los consumidores.
- Problemas que se presentan sean en producto, sistemas de pagos o transporte.

Responsable: Gerencia Comercial / Comité Ejecutivo

Fecha de cumplimiento: 3Q-2018 / Revisión de resultados de CRM-quincenalmente

#### **4.2.2 Objetivos para la Gerencia Administrativa**

##### **Selección de proveedor para alojamiento web:**

La Gerencia Administrativa y el Comité Ejecutivo deben evaluar alternativas y definir el proveedor para el alojamiento web de KIDO, y definir el contrato para su aprobación y ejecución. En este contrato se establecerán el alcance del servicio, costo, procedimientos de revisión y renovación (El objetivo es estandarizar contratos).

Responsable: Gerencia Administrativa / Comité Ejecutivo

Fecha de cumplimiento: 2Q-2018 / Evaluación de servicio: semanal

### **Selección de proveedores logísticos- transporte:**

La Gerencia Administrativa y el Comité Ejecutivo deben evaluar alternativas y definir los proveedores para logística de KIDO, y definir el o los contratos para su aprobación y ejecución. El protocolo de selección además debe incluir una revisión continua para ajustes, cancelaciones de servicios inadecuados y búsqueda de servicios nuevos. En este contrato se establecerán el alcance del servicio, costo, procedimientos de revisión y renovación (El objetivo es estandarizar contratos).

Responsable: Gerencia Administrativa / Comité Ejecutivo

Fecha de cumplimiento: 2Q-2018 / Evaluación servicio: semanal.

### **Selección de medios de pago:**

La Gerencia Administrativa y el Comité Ejecutivo deben evaluar alternativas y definir qué medios de pagos utilizará KIDO y ofrecerá a sus clientes. Esto se debe ejecutar continuamente para evaluar el nivel de servicio que los proveedores ofrecen y buscar mejoras y servicios nuevos. En este contrato se establecerán el alcance del servicio, costo, procedimientos de revisión y renovación (El objetivo es estandarizar contratos).

Responsable: Gerencia Administrativa / Comité Ejecutivo

Fecha de cumplimiento: 2Q-2018 / Evaluación servicio: semanal.

### **Definición de estructura inicial y continua de RRHH:**

La Gerencia Administrativa conjuntamente con todas las áreas de gestión de la empresa debe establecer la estructura inicial del personal de la empresa. Se definen los formularios de Listado de personal, sus cargos y perfil requeridos; se definen rangos o los niveles salariales, que prestaciones adicionales ofrece la empresa. Además de establecer una nómina para efecto de aportar al presupuesto, esto define información para evaluar candidatos y evaluación de desempeño y manejo de personal.

Responsable: Gerencia Administrativa / Gerencias

Fecha de cumplimiento: 2Q-2018 / Revisión mensual.

### **Definición inicial de presupuesto de servicios básicos y general:**

La Gerencia Financiera Administrativa debe integrar los presupuestos de servicios básicos con los presupuestos de todas las áreas y así tener una herramienta general de administración. Se evalúa mensualmente su cumplimiento, variaciones y se proponen ajustes en cada revisión. Todo servicio contratado además deberá tener sus contratos respectivos para control y supervisión.

Responsable: Gerencia Financiera

Fecha de cumplimiento: 2Q-2018 / Revisión quincenal

### **4.2.3 Objetivos para la Gerencia Financiera**

#### **Definir el plan de cuentas de KIDO:**

La Gerencia Financiera y Contabilidad debe definir el Plan de Cuentas de la empresa, establecer sus requerimientos y características. Se debe establecer adecuadamente Activos, Pasivos, Patrimonio, Ingresos, Gastos y considerar la normativa vigente en el país.

Responsable: Gerencia Financiera

Fecha de cumplimiento: 2Q-2018 / Revisión mensual.

#### **Definir formas de pagos con Proveedores:**

El objetivo requiere que la Gerencia Financiera y Contabilidad registren en un documento que se revisará continuamente, la forma de pago, que bancos, sus cuentas, información crediticia y frecuencia para todos los Proveedores de la empresa. Este será un documento esencial durante toda contratación de un proveedor.

Responsable: Gerencia Financiera

Fecha de cumplimiento: 2Q-2018 / Revisión mensual

### **Definir Estados Financieros y documentación al SRI, Sup. De Compañías:**

La Gerencia Financiera debe presentar para aprobación los formatos de Estados de Cuentas. Se debe evaluar si la empresa requiere Auditoria Externa. Adicionalmente se definirá la frecuencia de presentación de pagos de impuestos, entrega de información al SRI y Superintendencia de Compañías de acuerdo a la normativa vigente en el país.

Responsable: Gerencia Financiera

Fecha de cumplimiento: 2Q-2018 / Revisión mensual.

### **Definir Formatos de Estados de Flujo y Financiamiento**

La Gerencia Financiera debe presentar el formato de Estados Financieros para aprobación del Comité Ejecutivo. Estos se revisarán quincenalmente o mensualmente. Esto es importante para evaluar los requerimientos de Flujo de Caja y contratación de préstamos necesarios, requerimientos de inversión, y la correcta administración financiera de la empresa.

Responsable: Gerencia Financiera

Fecha de cumplimiento: 2Q-2018 / Revisión: quincenal y mensual.

## 5. CONCLUSIONES

En este estudio de caso se ha evaluado el inmenso potencial que existe para el desarrollo de negocios on line- e-commerce- en Latinoamérica y en el mundo y finalmente y de suma importancia para los objetivos del estudio, en el país.

Es la opinión del autor, que con procesos y estrategias adecuadas que definen un marco de gestión para las áreas Administrativa, Comercial y Financiera, la administración de KIDO podrá lograr sus objetivos comerciales y de participación y penetración en su mercado objetivo, logrando lo definido bajo la Visión y Misión de la empresa.

Este marco de gestión establece para cada área de gestión de KIDO, la definición de procesos y objetivos que fijan quien es responsable, con qué frecuencia y que documento o proceso de salida se espera.

En el área Comercial y Marketing se establecen procesos y objetivos para guiar:

- El diseño de la página web de la empresa.
- Definición del proceso de selección y mantenimiento de proveedores y sus productos para la página web.
- La selección de la fuerza de ventas
- La definición y uso del presupuesto de ventas mensuales y anuales
- El requerimiento de planes de posicionamiento SEO/SEM y promoción de la empresa.
- Definición de requerimientos para la futura contratación y/o utilización de un sistema CRM.

Para el área Administrativa se establecen procesos y objetivos para guiar:

- La definición de procedimientos para la contratación de proveedores del servicio web, logística.
- La definición de formas de pago para los clientes y como se evaluarán, renovarán sus servicios.
- La definición de la estructura de RR.HH.; sus requerimientos, perfiles y presupuesto.

- La definición del presupuesto de servicios básicos, los formatos de contratos y su integración al presupuesto general.

Para el área Financiera se establecen procesos y objetivos para guiar:

- La definición del plan de cuentas
- Definir los Estados Financieros y pago de impuestos, información que se entrega al SRI y otras instituciones.
- Definir Estados de Flujo de caja, requerimientos de préstamos, inversión.

Este conjunto de procesos y objetivos se pueden considerar un aporte a la definición del sistema o esqueleto básico de la nueva empresa KIDO, y que guiará el desarrollo de planes de acción y de gestión específicos para sus ejecutivos y colaboradores.

Este Caso de Estudio llega hasta esa etapa: propone procesos y propone objetivos y tareas que deberían ponerse en acción y bajo un sistema de mejoramiento continuo, mejorar y ampliar los procesos y mejorar y ampliar las acciones de mercadeo y gestión comercial que son claves para la supervivencia del negocio.

Obviamente el paso siguiente para la Administración de KIDO sería traducir estos objetivos en el diseño de acciones específicas como el diseño y mejora continua de la página web; la definición del Plan de Cuentas, por ejemplo, o el plan de Mercadeo Digital con pautas específicas usando herramientas SEO y SEM; promociones, publicidad en revistas especializadas, radio, televisión, etc.; la descripción de Procedimientos de Contratación de personal y la tabla salarial de personal, la estandarización de contratos para proveedores y servicios.

Del éxito de dichas acciones y gestión dependerá el éxito de KIDO.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

- Abraham, J., Chen J., Lone, S., Koene M, Ecommerce Europe, Global Ecommerce Report 2017, 2017



- Barnett Jeff, CEO de Salesforce Commerce Cloud-entrevistado en Global Ecommerce Report 2017, Ecommerce Europe, 2017
- Cid, L. R., “*Marketing web consulting*”. Obtenido de <https://www.marketingwebmadrid.es/crm-como-estrategia-empresarial/>, 23 de 02 de 2017.
- Diario El Telégrafo, Redaccion Economía, 18-Dic-2017
- DNA, “*Guía para la Gestión de Procesos*”, v.9, DNA, 2016
- Duffy, G. and Dale, B.G., “*E-commerce processes: a study of criticality*”, Industrial Management & Data Systems, 2002.
- E-Commerce, “*Procesos logísticos de una tienda*”, Obtenido en online/♦admin ♦[www.elrincondemarketing.es/](http://www.elrincondemarketing.es/) 18 junio, 2015
- Ecommerce Europe, 2016, Global Ecommerce Report 2016
- Ecommerceday, “*Primer estudio sobre el Comercio Electrónico en el País*”, Ecuador, Obtenido de [www.ecommerceday.ec](http://www.ecommerceday.ec/), 2017.
- Ecommerceday, Ecommerce Awards Ecuador , 2017.
- Elena Maria, “*Como crece el comercio electronico en el mundo*”. Obtenido de <https://observatorioecommerce.com/2017>.
- Gabrielli, Silvia, SAP Community Network. *BPM Methodology* Obtenido de <http://wiki.sdn.sap.com/wiki/display/SAPBPX/BPM+Methodology> Sep, 2008
- Galán, Rafael, “*Como Montar una Tienda On Line*”, Obtenido de: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-montar-una-tienda-online>, 16/04/2017
- Genwords Redacción. “*La Evolución del ecommerce o Comercio Electrónico*”. Obtenido de <https://www.genwords.com/blog/evolucion-comercio-electronico/>. 21 mayo, 2014.
- Gómez, Aída, “*Nomenclatura y Mapeo de Procesos*”, Obtenido en: <https://prezi.com/svicbhrtmepc/nomenclatura-y-mapeo-de-procesos;> 26 de Agosto de 2013
- González, Santiago, “*Proyecto para una tienda on-line*”, ITIG, 2016 Herrero Pablo, Como medir procesos críticos, Obtenido en: <http://www.dataprix.com/blog-it/business-intelligence/analitica/como-medir-optimizar-procesos-criticos-nuestra-web;> *Blog Sage*. 2017

- Iddeso, “*La gestión de procesos*”, 2016.
- Insights Redacción, “*Radiografía del e-commerce en Ecuador*”. Obtenido en (<http://insights.la/2017/06/08/radiografia-e-commerce-ecuador/> 8 nov, 2017
- Naciones Unidas, “*Perspectivas de desarrollo macroeconómico mundial*”, UN.org, 2018
- NAIOP, “*E-commerce Evolution — Element 3: Changing Supply Chains*”, Obtenido de <https://www.naiop.org/en/E-Library/Business-Trends/Changing-Supply-Chains>, Julio 2016
- Núñez Santelices, Jorge, “*Diseño Operacional De un Ecommerce Para Una Tienda de Retail*”, UCS de Chile, 2012.
- Ramasciotti, Sebastian, “*La Evolución del e-commerce-el desafío de los grandes retailers*”. NEORIS, 2014
- Revista Ekos, nov 14, 2017
- Rodríguez, UPC, “*Plan de negocios para una empresa on line*”,2015
- Rubio J.M, “*Plan de negocios para una empresa on line*”, 2017
- Sennaar, Kumba, “*Artificial Intelligence in eCommerce – Comparing the Top 5 Largest Firms*”. Obtenido de <https://www.techemergence.com/artificial-intelligence-in-ecommerce-amazon-alibaba-jd-com/> Feb, 1, 2018
- Suma CRM, Obtenido de <https://www.sumacrm.com/soporte/estrategia-crm-negocio>; 20 de 02 de 2018
- Vogel, P. M. (17 de 11 de 2017). “*Tablero comando*”. Obtenido de <https://www.tablerodecomando.com/balanced-scorecard-que-es-2/>
- Webidsite Admin., “*Origen y Evolución del comercio electrónico*”, Obtenido en [https://webidsite.com/wp/origen y evolucion del comercio electrónico/admin](https://webidsite.com/wp/origen-y-evolucion-del-comercio-electronico/admin), septiembre 29,2013
- Williams, Dennis II; “*Foundations And Future Of Augmented Reality and Ecommerce-How augmented reality will impact online retail*”. Copyright © 2016

## 7. ANEXOS

### 7.1 Anexo 1

#### **Cuestionario No. 1: Definición del modelo de negocio de KIDO, su Visión y Misión**

##### **1. Revise y corrija la presente descripción del Modelo de Negocio de KIDO:**

- KIDO es un canal digital de distribución para productos nuevos en especial emprendimientos nuevos en el Ecuador
- No manejará inventario. Su plataforma presentara los catálogos y lista de productos de los proveedores.
- El cliente selecciona la pestaña pertinente al producto, define la entrega a una dirección y el costo de transporte, realiza el pago en las diferentes alternativas que le presenta el sistema y confirma la compra.
- El sistema identifica la transacción completada y con el pago confirmado y coordina el despacho a través del sistema de transporte escogido.
- El sistema cobra una comisión al proveedor.-

##### **2. Definición de Visión: confirme, corrija lo siguiente**

“Somos jóvenes emprendedores en busca de crear una nueva experiencia de compra digital, impulsando la cultura del comercio electrónico, apoyando el crecimiento económico del país, dándole prioridad a los “start-ups”.

##### **3. Definición de Misión: confirme, corrija lo siguiente:**

“Estamos seguros que “lo que ponemos en nuestra mente, ponemos en nuestra vida”, por eso sabemos que para el 2020, seremos la empresa digital con el mayor impacto a nivel nacional.”

Preparado por: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

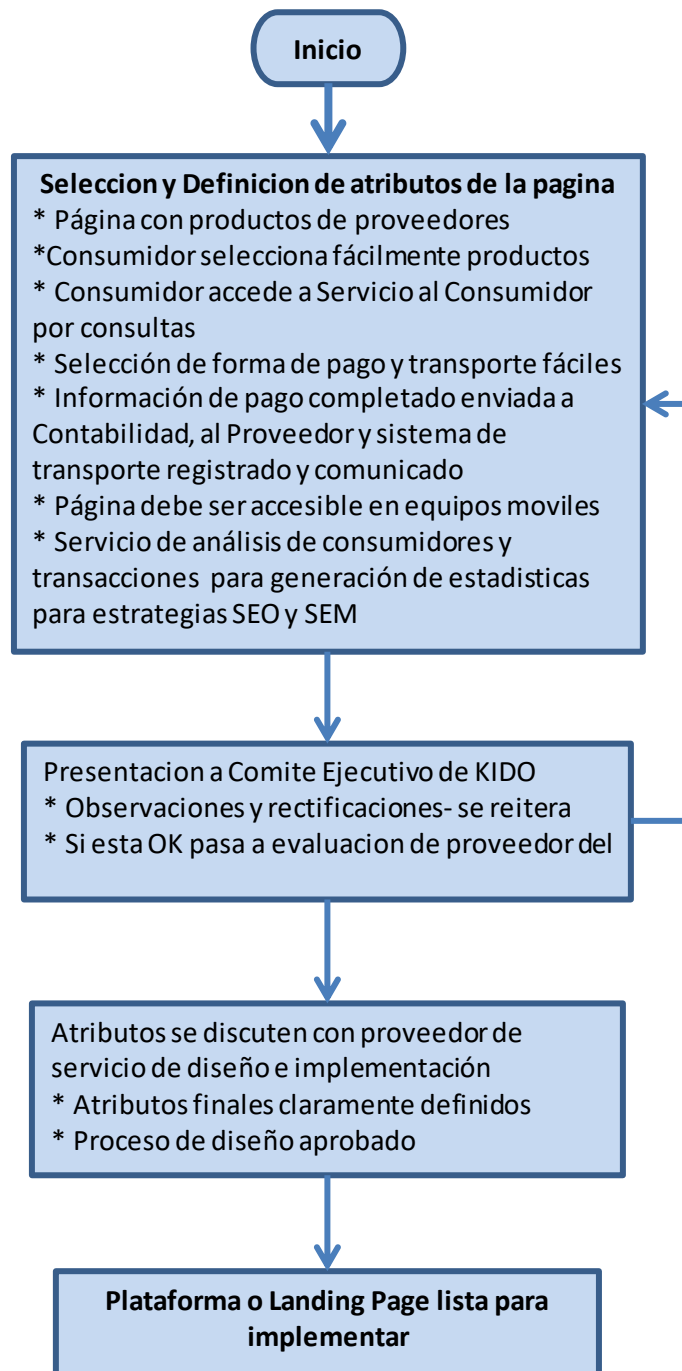
Fecha: \_\_\_\_\_

## 7.2 Anexo 2

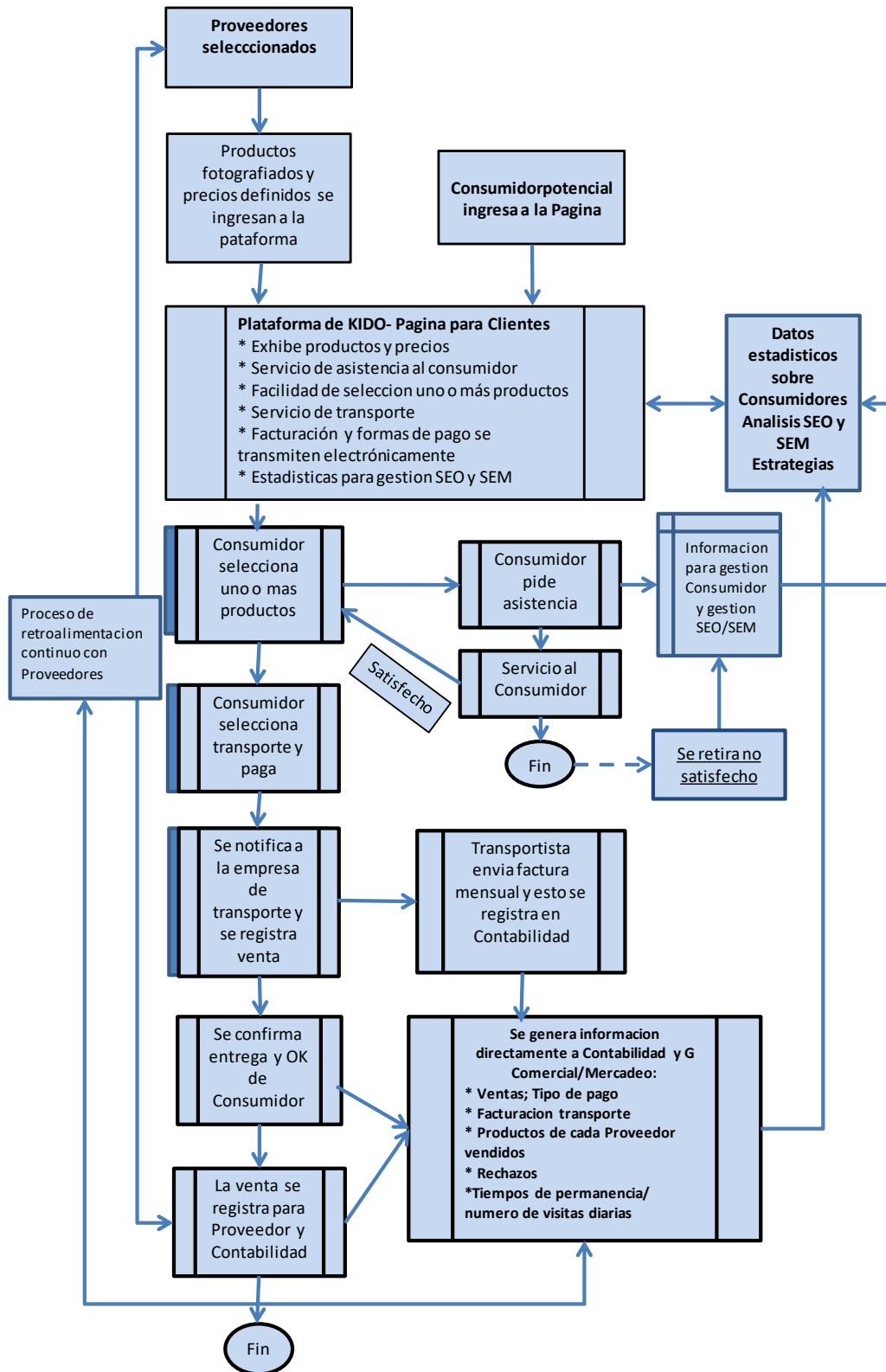
### Descripción de Procesos

➤ *Procesos comerciales*

<b>Gestión Comercial</b>	
<b>1. Identificación: COM-001</b>	<b>Nombre del Proceso: Diseño y puesta en funcionamiento de Plataforma-Landing Page</b>
Objetivo	Definir características de Plataforma de la empresa
Ámbito	Gestión Comercial-Creación de Plataforma Online
Precondiciones:	
Condiciones de éxito:	
Condiciones de fallo:	
Responsable	Persona contratada
Destinatario:	Gestión Comercial
Actor secundario	
Evento que activa proceso:	
Entradas	
Salidas	
Indicadores	Página útil
Registros	
<b>2. Descripción funcional del proceso</b>	
<b>Paso</b>	<b>Acción</b>
1.	Diseño de plataforma con proveedor de este servicio
2.	Facilidad de presentación de productos de proveedores
3.	Facilidad de uso en Pc's, equipos móviles
3.	Debe incluir datos para Servicio al Cliente- Call Center
4.	Página debe registrar información de Proveedores y consumidores; pagos se contabilizan directamente a las cuentas definidas en plan de cuentas. Requerimientos de transporte se dirigen a transportista y se registran.
5.	Definir si será 24/7, los requerimientos de personal y el enlace con el Call Center.
<b>3. Subprocesos relacionados</b>	

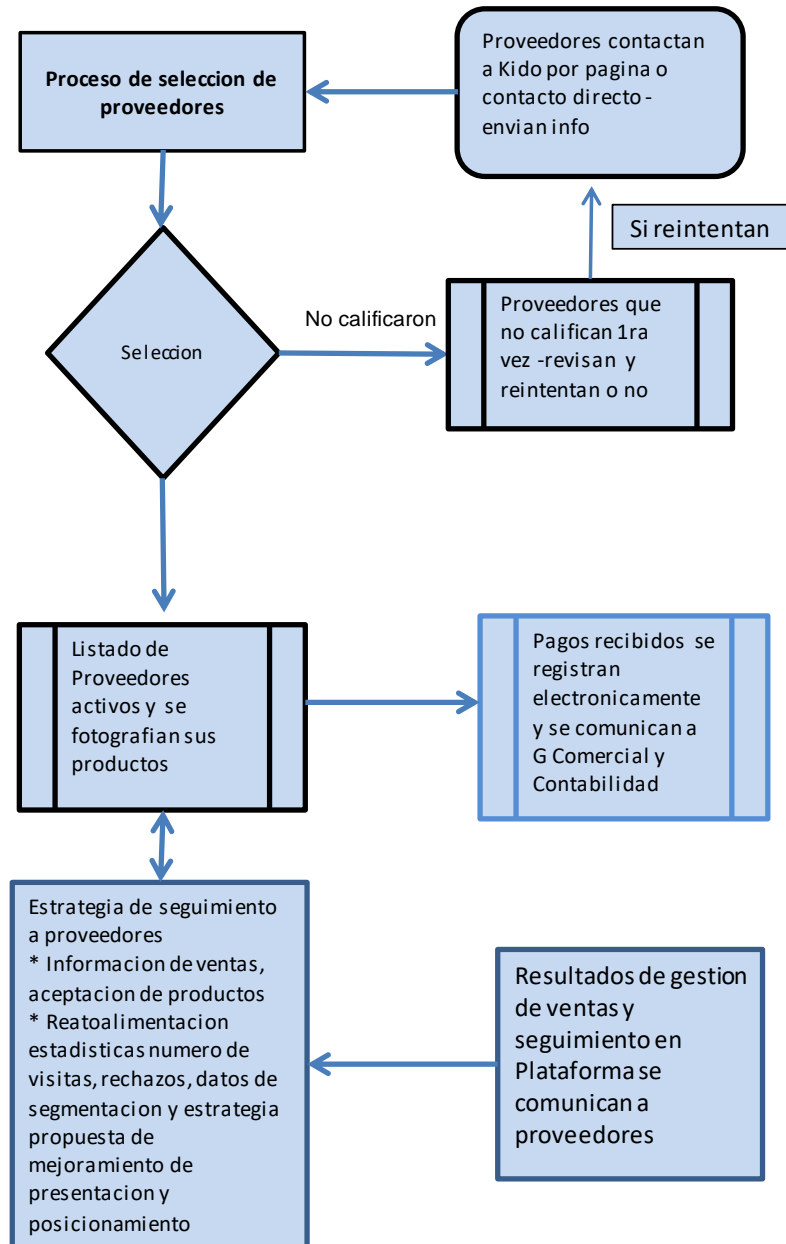


**Figura 9**  
**Proceso de Definición de Plataforma - Landing Page**



**Figura 10**  
**Modelo Optimizado de la Plataforma**

<b>Gestión Comercial</b>	
<b>1. Identificación: COM-002</b>	<b>Nombre del Proceso: Selección y Mantenimiento de Proveedores y sus productos</b>
Objetivo	Definir Proveedores para Oferta en Plataforma KIDO
Ámbito	Definición de Proveedores
Precondiciones:	Comité de selección
Condiciones de éxito:	Proveedor aprobado
Condiciones de fallo:	Proveedor rechazado
Responsable	Comité Selección Proveedores
Destinatario:	Gestión Comercial
Actor secundario	Administración/Finanzas
Evento que activa proceso:	Solicitud de Proveedor o contacto con Gerente
Entradas	Solicitud de Proveedor/Datos de Proveedor
Salidas	Forma de aceptación o rechazo
Indicadores	
Registros	
<b>2. Descripción funcional del proceso</b>	
<b>Paso</b>	<b>Acción</b>
1.	Proveedor candidato envía formulario de información o nuestro Gerente/ presenta formulario
2.	Comité definido evalúa información, catálogo de productos y define aceptación , inclusión o no.
3.	KIDO ofrece actualmente el servicio de fotografiar los productos del Proveedor para mantener estándares de calidad en la presentación.
4.	Proveedor y sus productos ingresa a la plataforma KIDO
5.	Se mantiene retroalimentación con cada Proveedor sobre estadísticas de visitas a sus productos, ventas, rechazos, para determinar mejor estrategia de presentación de su producto y promoción del mismo.
<b>3. Subprocesos relacionados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de manejo de productos y contenidos de proveedores que ingresan a plataforma KIDO.</li> <li>• Soporte de Sistemas/IT para manejo de catálogos e información a plataforma</li> <li>• Procedimiento de intercambio de información entre plataforma de KIDO y Proveedor de productos: estadísticas de mercadeo.</li> </ul>	

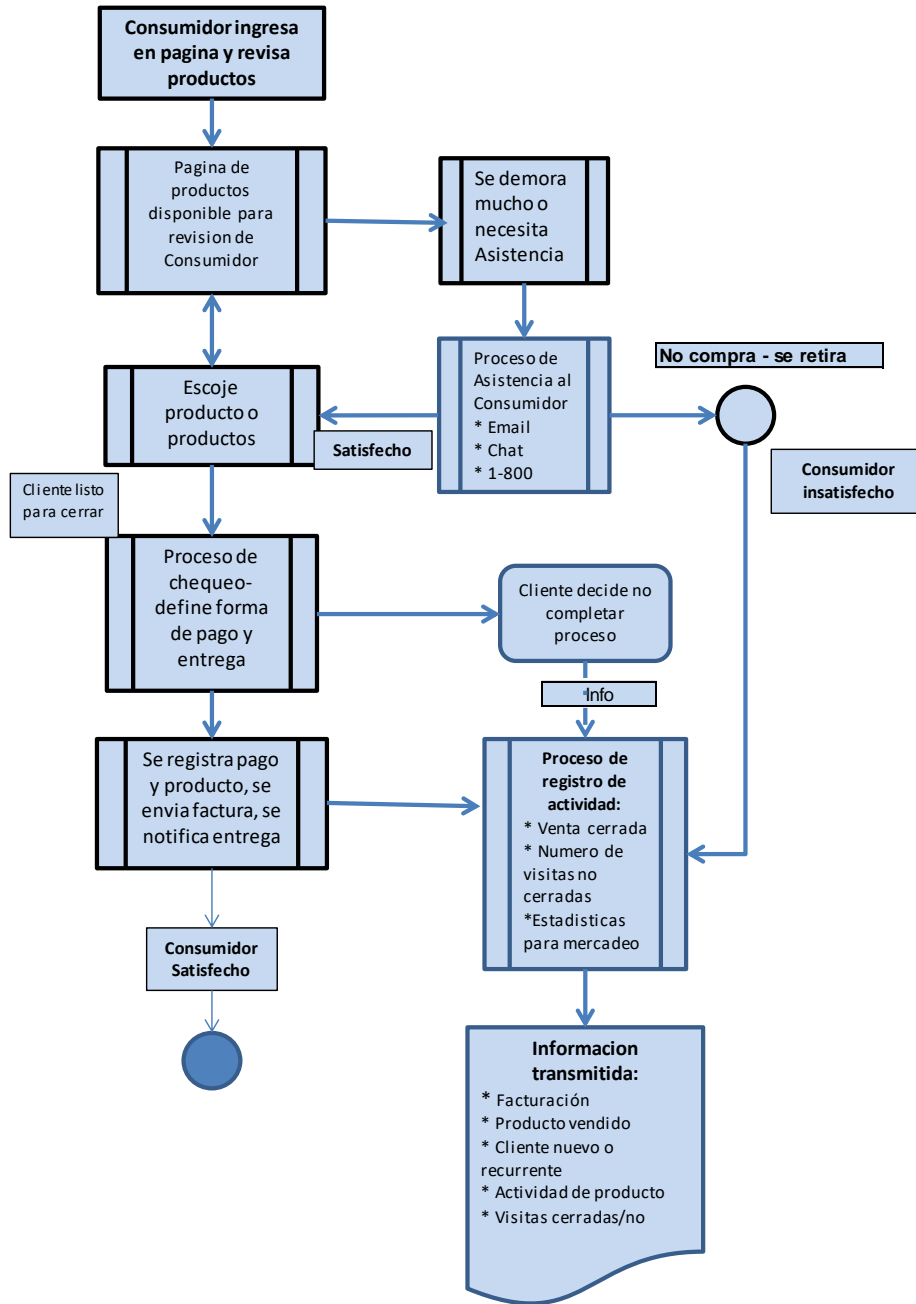


**Figura 11**  
**Modelo Optimizado del Proceso de Selección y Mantenimiento de Proveedores**



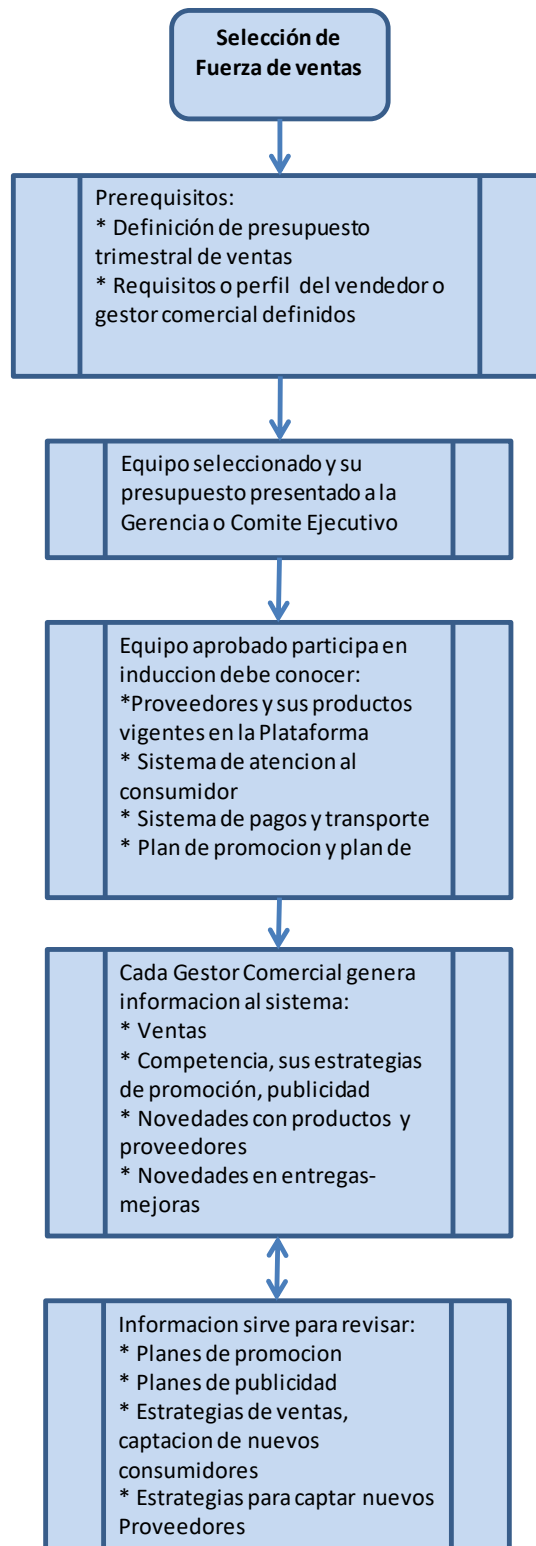
<b>Gestión Comercial</b>	
<b>1. Identificación: COM-003</b>	<b>Nombre del Proceso: Gestión de Compra en la plataforma por un consumidor</b>
Objetivo	Seguimiento al proceso de compra
Ámbito	Gestión Comercial
Precondiciones:	Usuario Registrado en Portal
Condiciones de éxito:	Compra realizada, pago definido
Condiciones de fallo:	Cliente sale del portal Error en sistema de pago
Responsable	Consumidor
Destinatario:	
Actor secundario	Sistemas /Plataforma de KIDO
Evento que activa proceso:	Cliente ingresa a plataforma y se registra.
Entradas	Registro del cliente
Salidas	Ventas cerradas o no; salida del cliente
Indicadores	Ventas/Salidas, no venta
Registros	
<b>2. Descripción funcional del proceso</b>	
<b>Paso</b>	<b>Acción</b>
<b>1.</b>	Consumidor se registra en el portal y/o inicia búsqueda de un producto.
<b>2.</b>	Consumidor tiene la posibilidad de recorrer distintos productos por categoría o inicia una búsqueda.
<b>3.</b>	Consumidor puede requerir mayor información de un producto requerir Asistencia On line (Sistema de soporte al Consumidor)para absolver preguntas requerimientos
<b>4.</b>	Finalmente el Consumidor integra el producto a su carrito de compra. Este proceso se puede repetir varias veces.
<b>5.</b>	Una vez definido su volumen de compra el Consumidor solicita el Check out. El sistema totaliza el valor de la compra y le presenta opciones de pago.
<b>6.</b>	El Consumidor define la forma de pago y entrega y da la orden de cerrar el pedido. Al hacer esto se procede a completar la factura. En su defecto el Consumidor puede desistir y no se cierra el pedido- se registra como venta no concluida.
<b>7.</b>	El sistema valida la información con el Proveedor y el sistema de pago y esto se le comunica al

	Proveedor del producto y al proveedor de transporte.
<b>8.</b>	Se cierra el proceso con la salida del Usuario
<b>3. Subprocesos relacionados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de registro del Consumidor en la Plataforma</li> <li>• Validación de información y preferencia de pago</li> <li>• Conexión con banco/sistema de pagos</li> <li>• Proceso de selección de entrega y comunicación enviada a proveedor de transporte</li> <li>• Registrar pedido no completo y razones para evaluación y corrección de errores a futuro</li> <li>• Sistema de soporte al consumidor.</li> </ul>	



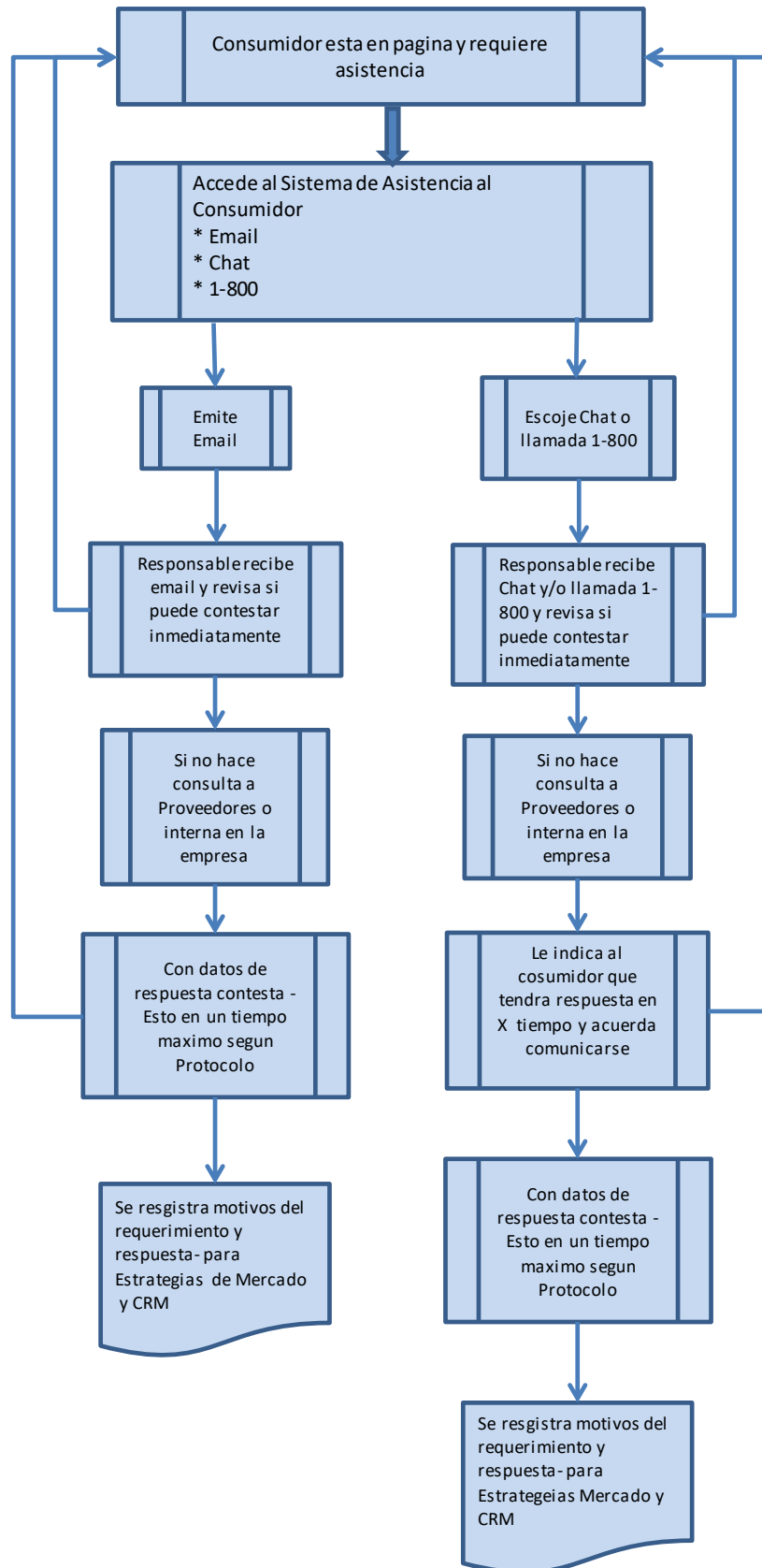
**Figura 12**  
**Modelo Optimizado del Proceso de Compra en la Plataforma**

<b>Gestión Comercial</b>	
<b>1. Identificación: COM-004</b>	<b>Nombre del Proceso: Selección de fuerza de ventas y su conexión a Soporte al Cliente-Call Center</b>
Objetivo	Contratar personal para gestión de Ventas, definir sus objetivos y generar retroalimentación de la gestión de ventas y operación para la empresa
Ámbito	Gestión Comercial
Precondiciones:	Plataforma de KIDO funcionando
Condiciones de éxito:	Contratación
Condiciones de fallo:	
Responsable	
Destinatario:	Cliente / Consumidor
Actor secundario	Proveedores activos en la Plataforma KIDO
Evento que activa proceso:	Operación de la empresa
Entradas	
Salidas	
Indicadores	
Registros	
<b>2. Descripción funcional del proceso</b>	
<b>Paso</b>	<b>Acción</b>
1.	Comité Ejecutivo de KIDO o G. Comercial definen requerimientos de Ventas; presupuesto trimestral de ventas. También definen funciones principales que deben incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de contacto con Consumidores</li> <li>• Revisión de ventas reales, cumplimiento de objetivos trimestrales</li> <li>• Gestores de ventas deben estar al tanto de nivel de servicio de entregas, pagos, problemas –deben reportar problemas a cada área respectivamente</li> </ul>
2.	Se reciben Hojas de Vida de personas recomendadas y se evalúan. Se presenta equipo a la Gerencia
3.	Fuerza de Ventas debe conocer Protocolo de asistencia y proveedores y podrán ser llamados a asistir puntualmente.
<b>3. Subprocesos relacionados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolo de asistencia a Consumidores.</li> <li>• Presupuesto de ventas</li> <li>• Lista de proveedores y sus productos.</li> <li>• Descripción de formas de pago y sistema de entregas.</li> <li>• Definir un Protocolo de entrenamiento para todos los vendedores en el Servicio de Atención para que sus conocimientos sean óptimos de productos y procedimientos de la Página KIDO.</li> </ul>	



**Figura 13**  
**Proceso de Selección de Fuerza de Ventas y Gestión de Ventas**

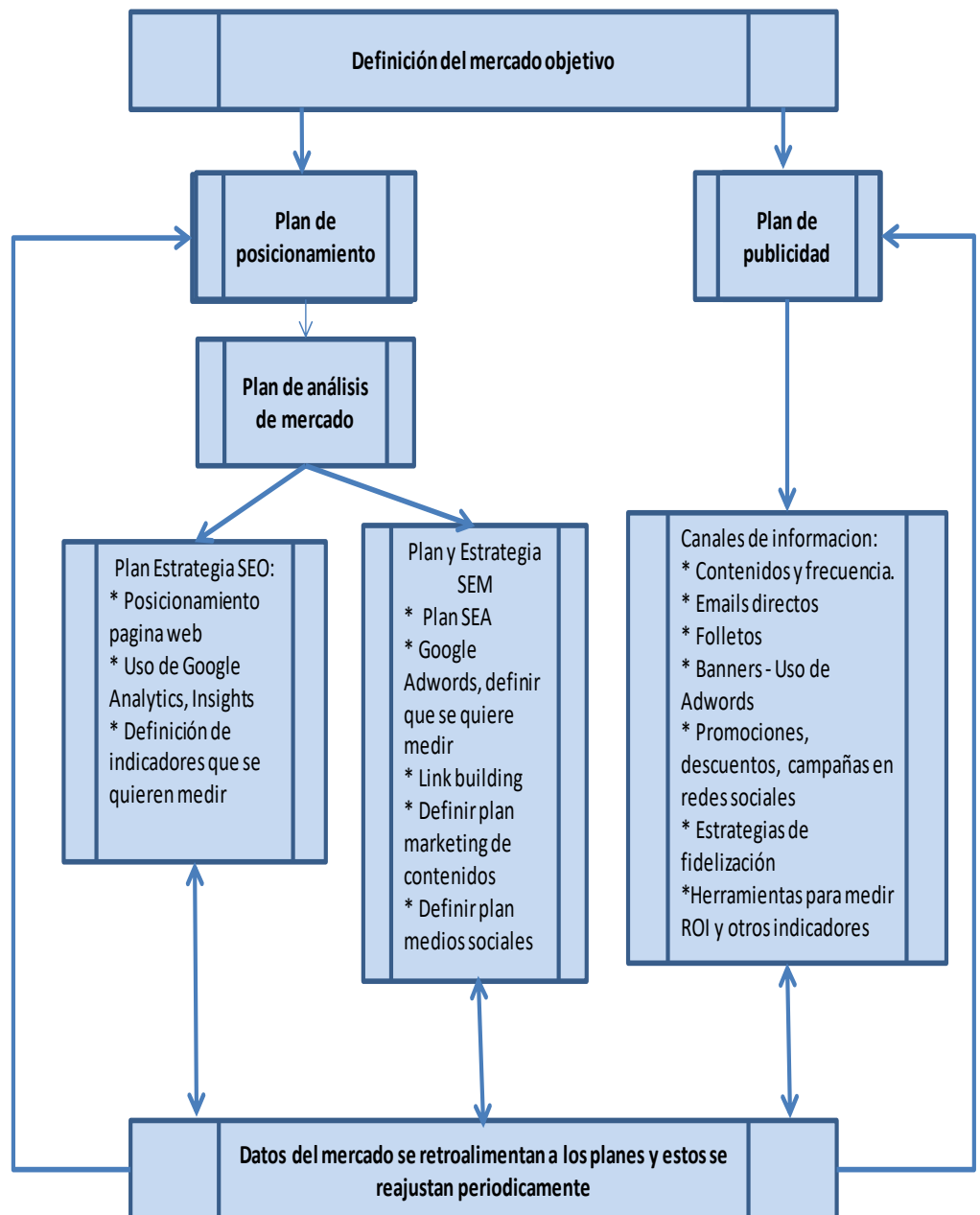
<b>Gestión Comercial</b>	
<b>3. Identificación: COM-005</b>	<b>Nombre del Proceso: Implementación de Protocolo de Soporte al Cliente-Call Center y Estrategia Post Ventas</b>
Objetivo	Asistencia al Cliente
Ámbito	Gestión Comercial
Precondiciones:	Plataforma de KIDO funcionando
Condiciones de éxito:	Consumidor se registra y tiene acceso a los servicios de la Plataforma
Condiciones de fallo:	Consumidor no comprende sistema y se retira Consumidor no puede registrarse o validar sus datos y se retira
Responsable	
Destinatario:	Cliente / Consumidor
Actor secundario	Proveedores activos en la Plataforma KIDO
Evento que activa proceso:	Consumidor ingresa en plataforma y requiere asistencia
Entradas	Requerimiento del consumidores
Salidas	Asistencia de acuerdo a protocolos definidos
Indicadores	No de asistencias exitosas; no exitosas
Registros	
<b>4. Descripción funcional del proceso</b>	
<b>Paso</b>	<b>Acción</b>
4.	Consumidor ingresa en Plataforma y requiere asistencia sobre producto o productos.
5.	El sistema de asistencia al cliente tendrá las siguientes alternativas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío de email: esta alternativa la seleccionara un consumidor que no tiene una urgencia. Este mensaje llegara a la persona a cargo que tendrá que seguir un protocolo de asistencia.</li> <li>• Chat: habrá una persona en cada de esta asistencia; chat será on line y se atenderá a cada cliente-Se definirá cuantos atenciones se podrán hacer simultáneamente</li> <li>• Llamada a un numero 1800:atención inmediata</li> </ul>
6.	Protocolo de asistencia definirá con los proveedores su asistencia on line para casos en que no se puedan resolver temas con relación a sus productos
<b>4. Subprocesos relacionados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolo de asistencia para emails recibidos.</li> <li>• Protocolo de asistencia directa con Proveedores de productos activos en KIDO</li> <li>• Definir un Protocolo de entrenamiento para todos los participantes del Servicio de Atención para que sus conocimiento sea óptimo de productos y procedimientos de la Pagina KIDO</li> </ul>	



**Figura 14**  
**Proceso de Atención al Cliente- Call Center**

<b>Gestión Comercial</b>	
<b>1. Identificación: COM-006</b>	<b>Nombre del Proceso: Estrategia de Publicidad y promociones; utilización de SEO/SEM</b>
Objetivo	Establecer Planes de Mercadeo-Publicidad y Promoción
Ámbito	Gestión Comercial
Precondiciones:	Definición de mercado objetivo; Diseño de campaña de promoción y publicidad; Presupuestos definidos y aprobados
Condiciones de éxito:	
Condiciones de fallo:	
Responsable	Gestión Comercial
Destinatario:	Gerencia
Actor secundario	
Evento que activa proceso:	Presupuestos
Entradas	Presupuestos
Salidas	Planes de acción
Indicadores	
Registros	
<b>2. Descripción funcional del proceso</b>	
<b>Paso</b>	<b>Acción</b>
<b>1.</b>	Definir Mercado Objetivo: esto define la campaña de posicionamiento SEI y SEM
<b>2.</b>	Definir plan de posicionamiento y publicidad y la estrategia de análisis de mercado
<b>3.</b>	Definir Plan estratégico de SEO; presupuesto <ul style="list-style-type: none"> <li>• Snipet para posicionamiento de página. Indicadores: Posicionamiento web y número de visitantes</li> <li>• Definir qué tipo de contenido: texto, video, imagen, su ubicación, frecuencia de publicación. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Que objetivos fijamos- uso de Google Analytics: definir indicadores a medir- número de visitantes, visitas, páginas vistas, tiempo en el sitio, porcentaje de visitantes nuevos</li> </ul> </li> <li>• Uso de Google Insights.</li> </ul>
<b>4.</b>	Definir Plan estratégico de SEM, presupuesto <ul style="list-style-type: none"> <li>• SEA- Search Engine Advertising- campañas de publicidad pagadas – Campaña usando Google Adwords, medir leads, otros indicadores</li> <li>• Campañas de link building para conseguir enlaces</li> <li>• Marketing de contenidos</li> <li>• Plan de mercadeo para Medios Sociales-Social Media Marketing plan</li> </ul>
<b>5.</b>	Definir herramientas para medir ROI y éxito de los planes propuestos
<b>3. Subprocesos relacionados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas en internet/web</li> <li>• Servicios de analítica web contratados.</li> </ul>	

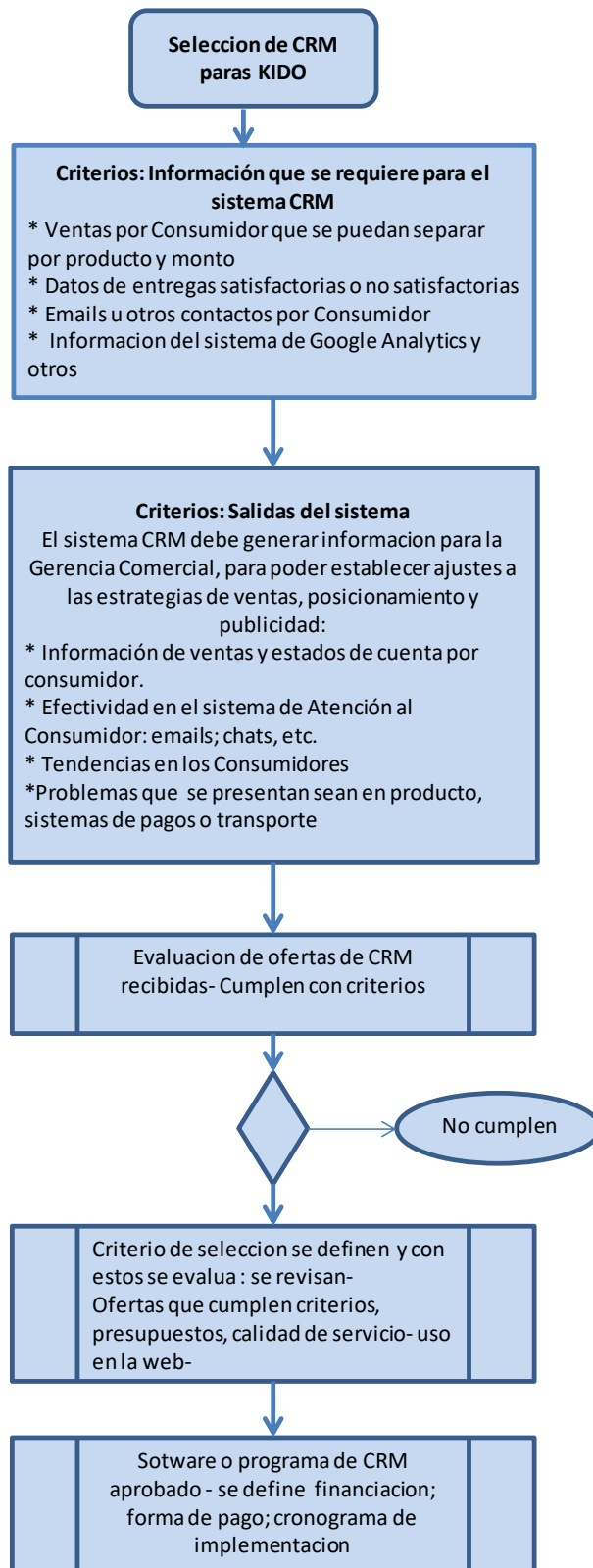




**Figura 15**  
**Estrategia de Posicionamiento, Publicidad y Promoción**

<b>Gestión Comercial</b>	
<b>1. Identificación: COM-007</b>	<b>Nombre del Proceso: Definición de sistema CRM</b>
Objetivo	Contar con un sistema de Marketing Relacional en la empresa
Ámbito	Gestión Comercial
Precondiciones:	
Condiciones de éxito:	Información de ventas, y mercado al momento
Condiciones de fallo:	Interrupción en información y/o almacenamiento
Responsable	Gestión Comercial
Destinatario:	Cliente
Actor secundario	
Evento que activa proceso:	Continuo desde primer contacto de consumidor
Entradas	Información ventas, análisis del mercado
Salidas	Reportes de tendencia de ventas, posicionamiento, otros
Indicadores	
Registros	
<b>2. Descripción funcional del proceso</b>	
<b>Paso</b>	<b>Acción o características del sistema</b>
<b>1.</b>	<p>Evaluar los sistemas CRM disponibles. Mínimo requerimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema debe acceder datos de : ventas, estrategias de fidelización, de promoción.</li> <li>• Segmentar a clientes en base a preferencias</li> <li>• Sistema de atención al cliente: definir protocolos de atención al usuario para evitar problemas: respuestas directas, manejo de imagen; chats on line via Skype o What's App, horarios extendidos, foros de asesoramiento; atención al cliente usando Twitter, Facebook</li> </ul>
<b>2.</b>	<p>Información que se requiere para el sistema CRM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas por Consumidor que se puedan separar por producto y monto</li> <li>• Datos de entregas satisfactorias o no satisfactorias</li> <li>• Emails u otros contactos por Consumidor</li> <li>• Información del sistema de Google Analytics y otros</li> </ul>
<b>3.</b>	<p><b>SALIDAS DEL SISTEMA</b></p> <p>El sistema CRM debe generar información para la Gerencia Comercial, para poder establecer ajustes a las estrategias de ventas, posicionamiento y publicidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de ventas y estados de cuenta por consumidor.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad en el sistema de Atención al Consumidor: emails; chats, etc.</li> <li>• Tendencias en los Consumidores</li> <li>• Problemas que se presentan sean en producto, sistemas de pagos o transporte</li> </ul>
4.	Seleccionar el más apropiado dado el modelo de negocio de KIDO-Comité Ejecutivo definido prepara criterios de evaluación.
5.	Presupuestar su implementación y que recursos se requieren
<b>3. Subprocesos relacionados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas, facturación</li> <li>• Sistema de atención al Consumidor</li> <li>• Herramientas de análisis en la web y servicios contratados: Google Analytics; Insights; otros.</li> </ul>	



**Figura 16**  
**Procesos de selección de sistema CRM para KIDO**

➤ *Procesos financieros*

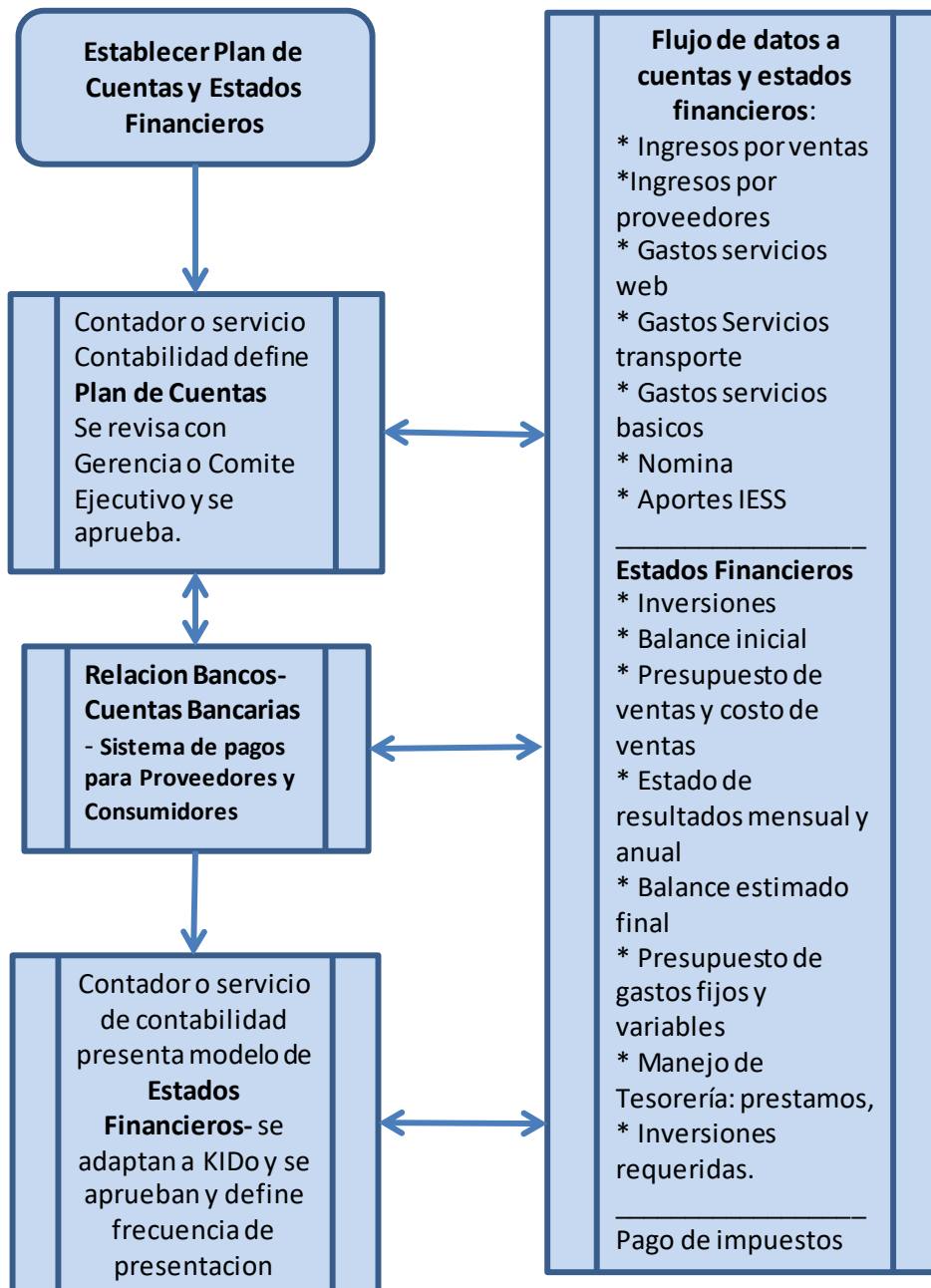
<b>Gestión Financiera</b>	
<b>1. Identificación: FIN-001</b>	<b>Nombre del Proceso: Definición de Plan de cuentas para la empresas</b>
Objetivo	Establecer plan Contable
Ámbito	Contabilidad
Precondiciones:	
Condiciones de éxito:	
Condiciones de fallo:	
Responsable	Contabilidad
Destinatario:	Gerencia Financiera
Actor secundario	
Evento que activa proceso:	Actividad del negocio
Entradas	
Salidas	
Indicadores	
Registros	
<b>2. Descripción funcional del proceso</b>	
<b>Paso</b>	<b>Acción</b>
<b>1.</b>	Se define Plan Contable y se revisa con las Gerencias Financiera, Administrativa, Comercial
<b>2.</b>	Aprobada se pone en uso con el sistema contable escogido
<b>3.</b>	
<b>3. Subprocesos relacionados</b>	

<b>Gestión Financiera</b>	
<b>1. Identificación: FIN-002</b>	<b>Nombre del Proceso: Definición y proceso de Estados Financieros y Pago de Impuestos</b>
Objetivo	Generar Estados Financieros
Ámbito	Gestión Financiera
Precondiciones:	Inicio de actividades; inversiones,.
Condiciones de éxito:	
Condiciones de fallo:	
Responsable	Finanzas
Destinatario:	
Actor secundario	Contabilidad
Evento que activa proceso:	Cierre mensual de contabilidad
Entradas	
Salidas	
Indicadores	
Registros	
<b>2. Descripción funcional del proceso</b>	
<b>Paso</b>	<b>Acción</b>
1.	Definir modelo a usar para Balances y Estados Financieros
2.	Se revisan y aprueban.
3.	
<b>3. Subprocesos relacionados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones</li> <li>• Balance inicial</li> <li>• Presupuesto de ventas y costo de ventas</li> <li>• Estado de resultados mensual y anual</li> <li>• Balance estimado final</li> <li>• Presupuesto de gastos fijos y variables</li> <li>• Manejo de Tesorería: prestamos, inversiones requeridas</li> <li>• Pago de impuestos</li> </ul>	

<b>Gestión Financiera</b>	
<b>1. Identificación: Fin-003</b>	<b>Nombre del Proceso: Relación proveedores sistemas de pagos para clientes</b>
Objetivo	Control Contable de relación con proveedores y clientes
Ámbito	Finanzas
Precondiciones:	
Condiciones de éxito:	
Condiciones de fallo:	
Responsable	Contabilidad
Destinatario:	Finanzas/gestión Comercial
Actor secundario	
Evento que activa proceso:	Venta de un productos de un proveedor
Entradas	
Salidas	
Indicadores	
Registros	
<b>2. Descripción funcional del proceso</b>	
<b>Paso</b>	<b>Acción</b>
1.	Al generarse una venta se establece una forma de pago; este pago se contabiliza en la cuenta del Proveedor
2.	De acuerdo al plan o convenio establecido con el proveedor estos pagos se envían periódicamente con la frecuencia estipulada
<b>3. Subprocesos relacionados</b>	

<b>Gestión Financiera</b>	
<b>1. Identificación: Fin-004</b>	<b>Nombre del Proceso: Gestión Bancos</b>
Objetivo	Manejo y gestión Cuentas bancarias
Ámbito	Gestión Financiera
Precondiciones:	
Condiciones de éxito:	
Condiciones de fallo:	
Responsable	Finanzas / Contador
Destinatario:	
Actor secundario	
Evento que activa proceso:	Ventas, Pago a proveedor-productos, servicios
Entradas	Pagos
Salidas	Recibos, cambio estado de cuentas
Indicadores	
Registros	
<b>2. Descripción funcional del proceso</b>	
<b>Paso</b>	<b>Acción</b>
1.	Todos ingreso o pago ingresa a cuentas apropiadas y se reflejan en estado de cuenta bancaria
<b>3. Subprocesos relacionados</b>	

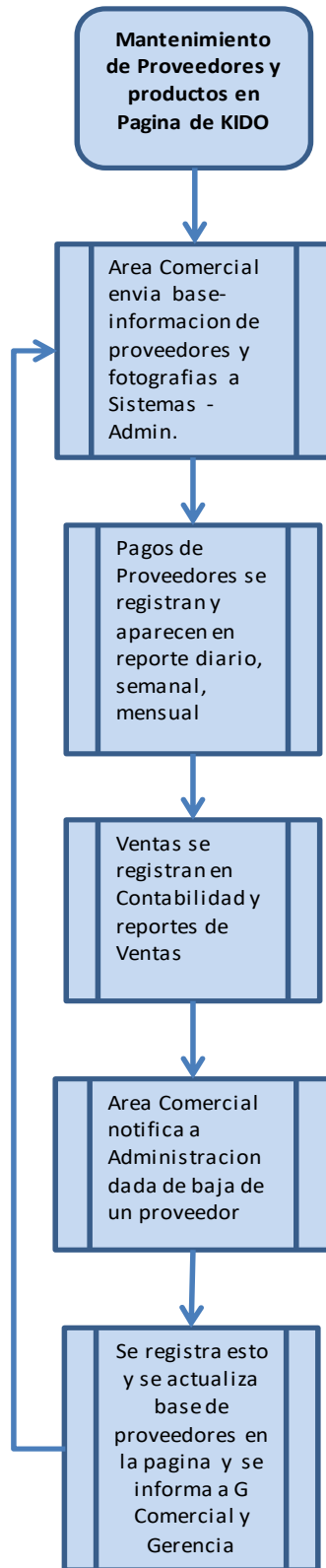




**Figura 17**  
**Gestión Financiera Contable- Cuentas, Estados Financieros, Bancos, Impuestos**

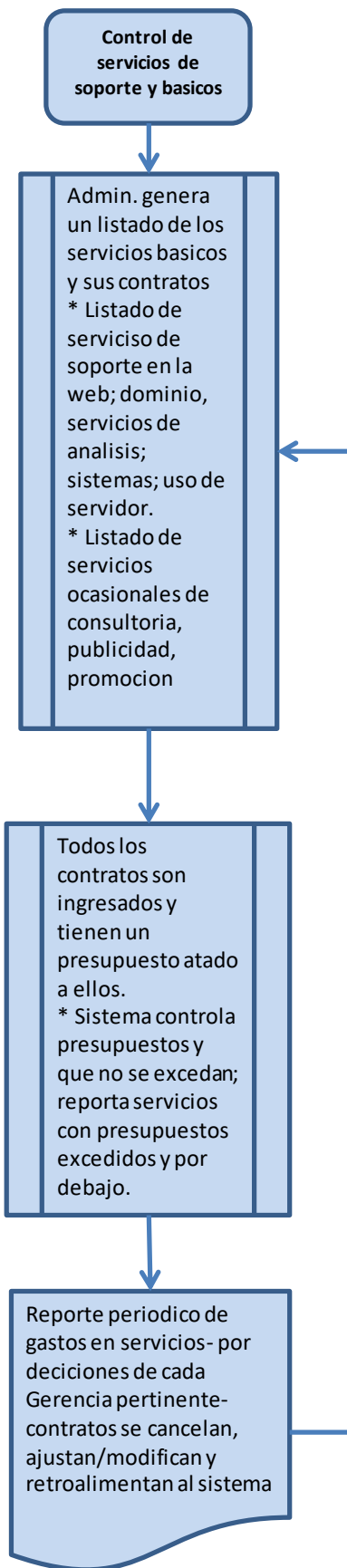
➤ *Procesos administrativos*

Gestión Administrativa	
<b>1. Identificación: ADM-001</b>	<b>Nombre del Proceso: Relación con Proveedores</b>
Objetivo	Mantenimiento de Proveedores y sus Fotos/productos online
Ámbito	Proveedores Comerciales
Precondiciones:	Selección de Proveedor-Aprobado
Condiciones de éxito:	
Condiciones de fallo:	
Responsable	Sistemas / Administración
Destinatario:	Gestión Comercial
Actor secundario	
Evento que activa proceso:	Venta realizada-pago; ingreso de proveedor; dada de baja de proveedor
Entradas	Información del Proveedor y sus fotos
Salidas	Reporte listando Proveedores y estatus
Indicadores	
Registros	
2. Descripción funcional del proceso	
Paso	Acción
1.	En el evento de una venta realizada, y pago realizado registra este pago.
2.	En el evento de nuevo Proveedor se registra en el sistema; revisión periódica por Sistemas de datos y Catálogos
3.	En el evento de Dada de baja de un proveedor, esto se hará mediante solicitud o Botón con autorización aprobada-Administrador o Community Manager
3. Subprocesos relacionados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Comercial</li> </ul>	



**Figura 18**  
**Relación con Proveedores**

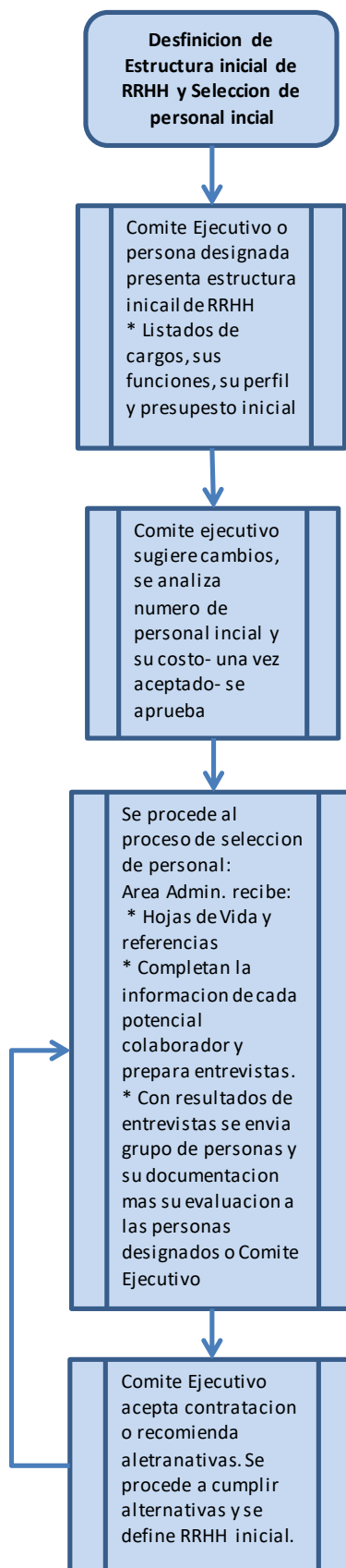
<b>Gestión Administrativa</b>	
<b>1. Identificación: ADM-002</b>	<b>Nombre del Proceso: Control de Servicios básicos y servicios de soporte</b>
Objetivo	Manejo y control de servicios básicos y críticos de soporte
Ámbito	Administración de servicios
Precondiciones:	
Condiciones de éxito:	
Condiciones de fallo:	
Responsable	Administración
Destinatario:	Gerencia
Actor secundario	Sistemas /Área Financiera
Evento que activa proceso:	Control periódico de todos los servicios
Entradas	
Salidas	Presupuesto de Gastos; presupuesto de servicios críticos; contratos de servicios
Indicadores	Presupuestos / servicios-mes
Registros	
<b>2. Descripción funcional del proceso</b>	
<b>Paso</b>	<b>Acción</b>
<b>1.</b>	Selección y definición de servicio de hosting; uso de servidor; soporte de sistemas; control continuo
<b>2.</b>	Contratación de servicios legales puntuales o bajo contrato.
<b>3.</b>	Definición de servicios de internet y básicos. Contratos y control continuo
<b>4.</b>	Listado de servicios básicos y sus presupuestos.
<b>3. Subprocesos relacionados</b>	



**Figura 19**  
**Control de Servicios Básicos y de Soporte**

<b>Gestión Administrativa</b>	
<b>1. Identificación: ADM-003</b>	<b>Nombre del Proceso: definición de cargos</b>
Objetivo	Establecer estructura de RR.HH. inicial
Ámbito	Administración - RR.HH.
Precondiciones:	Definición de forma de descripción de cargos
Condiciones de éxito:	--
Condiciones de fallo:	--
Responsable	Administración
Destinatario:	GG
Actor secundario	
Evento que activa proceso:	
Entradas	
Salidas	Estructura de RR.HH. inicial
Indicadores	
Registros	
<b>2. Descripción funcional del proceso</b>	
<b>Paso</b>	<b>Acción</b>
<b>1.</b>	Definir listado básico de cargos iniciales
<b>2.</b>	Definir responsabilidades, funciones y requisitos; definir rangos salariales
<b>3.</b>	Presentar a Comité Ejecutivo que apruebe cargos y rangos salariales
<b>3. Subprocesos relacionados</b>	
Listado básico:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director Comercial/Marketing <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Community Manager;</li> <li>○ Persona responsable de control y asistencia a proveedores sus catálogos y gestión comercial</li> <li>○ Ventas</li> <li>○ Soporte al Cliente</li> </ul> </li> <li>• Director Financiero Administrativo <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Responsable de RR.HH., nomina, pagos a IESS</li> <li>○ Sistemas- hardware y soporte a la página KIDO</li> <li>○ Responsable de servicios básicos, críticos.</li> <li>○ Contabilidad: control contable; balances, estados financieros.</li> </ul> </li> </ul>	

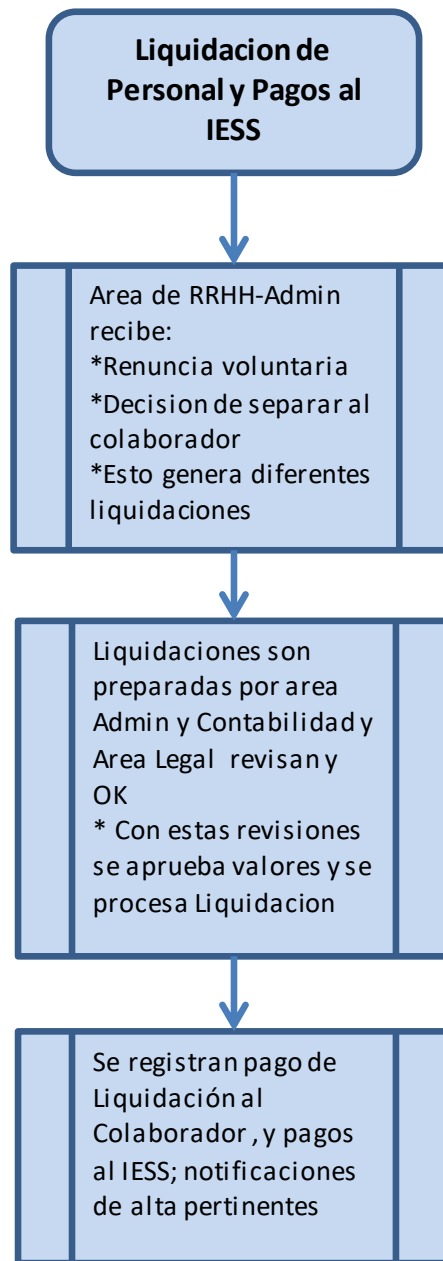
<b>Gestión Administrativa</b>	
<b>1. Identificación: ADM-004</b>	<b>Nombre del Proceso: Selección de personal</b>
Objetivo	Proveer personal de acuerdo a estructura RR.HH. aprobada
Ámbito	Administración RR.HH.
Precondiciones:	Cargos y rangos salariales aprobados
Condiciones de éxito:	
Condiciones de fallo:	
Responsable	Administración/RR.HH.
Destinatario:	
Actor secundario	
Evento que activa proceso:	Plan de RR.HH./Requerimiento de personal
Entradas	Requerimiento
Salidas	Aprobación o no aprob documento
Indicadores	
Registros	Documento de persona contratada/
<b>2. Descripción funcional del proceso</b>	
<b>Paso</b>	<b>Acción</b>
1.	Documento de evaluación y requerimiento completo por Administración/Gerente que requiere
2.	Aprobación por Gerente que requiere y GG/nivel salarial aprobado
3.	Proceso de inducción;
4.	
<b>3. Subprocesos relacionados</b>	



**Figura 20**  
**Definición de Estructura de RR.HH. y Selección de Personal**

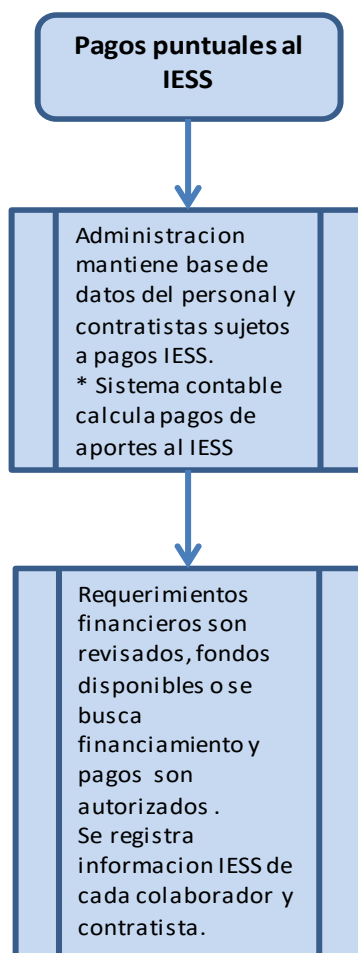


<b>Gestión Administrativa</b>	
<b>1. Identificación: ADM-005</b>	<b>Nombre del Proceso: Liquidación de personal</b>
Objetivo	Cumplir con requisitos legales y formales para liquidación de personal
Ámbito	Administración/RR.HH.
Precondiciones:	1. Presentación de renuncia voluntaria 2. Decisión Gerencial/supervisor inmediato con dicha autoridad
Condiciones de éxito:	Documentos y liquidación en orden.
Condiciones de fallo:	Error en registros de pagos, liquidación
Responsable	Administración/RR.HH. y Gerente del área
Destinatario:	Administración/Contabilidad
Actor secundario	
Evento que activa proceso:	Renuncia o decisión gerencial
Entradas	
Salidas	
Indicadores	
Registros	
<b>2. Descripción funcional del proceso</b>	
<b>Paso</b>	<b>Acción</b>
1.	Recepción de renuncia y/o decisión Gerencial; revisión estado años, pagos, preparación borrador de liquidación
2.	Aprobación por Contabilidad y Gerencia- firma colaborador.
3.	Pago de liquidación y notificación de dada de alta a entidades pertinentes
<b>3. Subprocesos relacionados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subproceso de revisión de pagos y aportes IESS, prestamos otros.</li> </ul>	



**Figura 21**  
**Liquidación de Personal**

<b>Gestión Administrativa</b>	
<b>1. Identificación: ADM-006</b>	<b>Nombre del Proceso: Pagos al IESS</b>
Objetivo	Cumplir con pagos IESS por personal
Ámbito	Administración / RR.HH.
Precondiciones:	Nomina funcional
Condiciones de éxito:	
Condiciones de fallo:	
Responsable	Administración- Contabilidad
Destinatario:	
Actor secundario	
Evento que activa proceso:	Proceso se ejecuta automáticamente en área Contable
Entradas	
Salidas	
Indicadores	
Registros	
<b>2. Descripción funcional del proceso</b>	
<b>Paso</b>	<b>Acción</b>
1.	Nomina es revisada y programa contable hace cálculos imprime borrador
2.	Borrador revisado y aprobado
3.	Sistema genera pagos a través sistema IESS o se envían pagos.
<b>3. Subprocesos relacionados</b>	



**Figura 22**  
**Pagos al IESS**