

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGUE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA MULTILINGUE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**EVOLUCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO COMO MODELO DE NEGOCIO EN
EL ECUADOR: ANÁLISIS DE CASO DEL E-COMMERCE ECUATORIANO
YAESTÁ.COM**

MARÍA JOSE NOBOA MANCHENO

**OCTUBRE, 2018
QUITO – ECUADOR**

DEDICATORIA

A mi madre, quien está siempre a mi lado brindándome su amor incondicional.

A mi padre, porque sin él no hubiera podido culminar esta etapa.

A mis padres, por creer ciegamente en mí, por su esfuerzo y apoyo constante en cada etapa de mi vida.

María José

AGRADECIMIENTO

Agradezco a cada una de las personas que formaron parte de esta etapa de mi vida.

A Dios por permitirme cumplir una meta más.

A mis padres y a mi hermano por ser un apoyo incondicional en cada paso que he dado a lo largo de mi vida.

A mi directora, Belén, por dirigir mi tesis y por apoyarme en el proceso con sus sabios consejos.

A todos mis amigos que estuvieron a mi lado en mi largo camino para llegar a la meta, principalmente a Daniela por ser una amiga incondicional

Y a mis compañeros de YaEsta.com, quienes alegraron mis días en todo este proceso.

INDICE

I.	TEMA	1
II.	RESUMEN	1
III.	ABSTRACT	2
IV.	RIASSUNTO	3
V.	INTRODUCCIÓN	4

CAPITULO I

EL COMERCIO ELECTRÓNICO COMO MODELO DE NEGOCIO FRENTE AL COMERCIO TRADICIONAL

1.	El comercio electrónico y su evolución como modelo de negocio	8
1.1	Comercio tradicional y comercio electrónico: conceptos básicos	8
1.1.1.	Tipos de comercio electrónico	11
1.1.2.	Desarrollo de las TICS para sostener estas tecnologías	15
1.1.3.	La web 2.0	17
1.2	Transición del comercio del punto de venta hacia el comercio electrónico	19
1.2.1.	Ventajas para los comerciantes y consumidores	20
1.2.2.	Desventajas frente al comercio tradicional	23
1.3	El consumidor tradicional vs el consumidor en línea	26
1.3.1.	Comportamiento del consumidor tradicional	26
1.3.2.	Factores que influyen en el comportamiento del consumidor	29
1.3.3.	Perfil del consumidor en línea	32

CAPITULO II

EL MODELO DE E-COMMERCE EN EL ECUADOR

2.1.	Panorama general del comercio electrónico en el país	36
2.1.1.	Empresas dedicadas al comercio electrónico en el país	36
2.1.2.	La apertura comercial y la libertad transaccional que permite el <i>e-commerce</i> como modelo de negocio	39
2.1.3.	Casos de éxito de empresas de comercio electrónico en el país	42
2.2.	Aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos del Ecuador en torno al desarrollo del comercio electrónico	44
2.2.1.	Análisis PEST en torno al desarrollo del comercio electrónico en el Ecuador	46
2.3.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter Caso YaEsta.com	48
2.3.1.	Amenaza de nuevos competidores	48
2.3.2.	Poder de negociación con los clientes	52
2.3.3.	Poder de negociación con los proveedores	54
2.3.4.	Rivalidad entre los competidores	56
2.3.5.	Amenaza de productos o servicios sustitutos	60
2.3.6.	Análisis general de las 5 fuerzas de Porter	62

CAPITULO III
ANÁLISIS DE CASO DEL MARKETPLACE ECUATORIANO
YAESTA.COM

3.1.	Evolución de YaEsta.com desde sus inicios	65
3.1.1.	Propuesta de valor de YaEsta.com	65
3.1.2.	Análisis comparativo entre YaEsta.com y Linio.ec	69
3.1.3.	Historia de YaEsta.com	71
3.1.4.	Gestión estratégica, misión, visión y valores	75
3.1.5.	Estructura organizacional	77
3.2.	Estado actual de YaEsta.com	83
3.2.1.	Matriz FODA	85
3.2.2.	Procesos, operaciones, compra y logística de YaEsta.com	92
3.3.	Comportamiento del consumidor de YaEsta.com frente al marketing digital	99
3.3.1.	El servicio al cliente como eje central del YaEsta.com	99
3.3.2.	El consumidor de YaEsta.com y la influencia del marketing digital	103
3.3.3.	El marketing como herramienta para generar ventas	106
VI.	ANÁLISIS	109
VII.	CONCLUSIONES	121
VIII.	RECOMENDACIONES	124
IX.	LISTA DE REFERENCIAS	125

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	8
Definición de comercio tradicional	
TABLA 2	14
Modelo <i>Consumer to Consumer</i>	
TABLA 3	41
Empresas de comercio electrónico en el Ecuador	
TABLA 4	46
Análisis PEST en torno al desarrollo del comercio electrónico en el Ecuador	
TABLA 5	62
Análisis general de las 5 fuerzas de Porter	
TABLA 6	63
Descripción del análisis de las 5 fuerzas de Porter caso YaEsta.com	
TABLA 7	70
Análisis comparativo del posicionamiento en la web de YaEsta.com y Linio.ec	
TABLA 8	86
Matriz FODA YaEsta.com	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	12
Tipos de comercio electrónico por actores	
GRÁFICO 2	30
Tipos de consumidores	
GRÁFICO 3	31
Factores que influyen en el comportamiento del consumidor	
GRÁFICO 4	48
Modelo de las 5 fuerzas de Porter	
GRÁFICO 5	57
Competidores directos nacionales e internacionales de YaEsta.com	
GRÁFICO 6	58
Competidores indirectos C2C internacionales de YaEsta.com	
GRÁFICO 7	59
Empresas que utilizan al comercio electrónico como otro canal De distribución	
GRÁFICO 8	67
Destino de fondos de financiamiento de capital YaEsta.com	
GRÁFICO 9	78
Departamentos de YaEsta.com	
GRÁFICO 10	84
Estado Actual YaEsta.com	
GRÁFICO 11	102
Comentarios encuesta de satisfacción al cliente YaEsta.com 2017	

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1	66
Top ten de emprendimientos de comercio electrónico ecuatorianos	
IMAGEN 2	68
Gastos del consumidor en millones de dólares	
IMAGEN 3	77
Organigrama YaEsta.com	
IMAGEN 4	93
Plataforma de comercio electrónico V-tex Commerce Cloud	
IMAGEN 6	94
Plataforma de comercio electrónico <i>v-tex commerce cloud</i>	
IMAGEN 7	94
Plataforma <i>Seller Center</i>	
IMAGEN 8	95
Página web YaEsta.com	
IMAGEN 9	95
Proceso de compra en YaEsta.com (registro de datos)	
IMAGEN 10	97
Proceso de compra en YaEsta.com (métodos de pago)	
IMAGEN 11	97
E-mail de confirmación del cliente YaEsta.com	
IMAGEN 12	99
Guía de remisión de una orden de YaEsta.com	
IMAGEN 13	99
Factura electrónica al cliente final	
IMAGEN 14	102
Posicionamiento de YaEsta.com en medios digitales	

I. TEMA

EVOLUCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO COMO MODELO DE NEGOCIO EN EL ECUADOR: ANÁLISIS DE CASO DEL E-COMMERCE ECUATORIANO YAESTÁ.COM

II. RESUMEN

El uso del internet y el desarrollo de la *web 2.0* han permitido la evolución del comercio tradicional hacia el comercio electrónico. Esta investigación pretende examinar esta nueva modalidad de comercio, conocer sus limitaciones en la actualidad e identificar a las empresas que lo han acogido como nuevo canal de distribución. Se busca también conocer su funcionamiento y popularización en el Ecuador y los desafíos que existen hacia su penetración en los hábitos de compra de la sociedad ecuatoriana. Además, se plantea examinar el comportamiento del consumidor ecuatoriano hacia los actuales canales de venta en línea apoyados en el uso de herramientas tecnológicas y analizar la democratización de este nuevo modelo de negocio hacia todos los sectores de la población ecuatoriana. El desarrollo del comercio electrónico va de la mano con la evolución del marketing electrónico (*e-marketing*) y con la expansión y popularización de las redes sociales como elementos indispensables para el impulso de ventas, creación de conexiones y posicionamiento de este modelo de comercio en los usuarios gracias a la llegada de empresas de venta de productos o servicios a través de la web. Asimismo, se busca realizar un estudio del *marketplace* ecuatoriano YaEstá.com, su funcionamiento en el Ecuador, evolución, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como sus ventajas competitivas en el mercado ecuatoriano y las posibilidades de proyectarse como la tienda en línea número uno del Ecuador.

Palabras clave: TIC's, comercio electrónico, marketing electrónico, compra en línea, redes sociales.

III. ABSTRACT

The use of the internet and the development of *web 2.0* have allowed the evolution of traditional commerce towards electronic commerce. This research intends to examine this new commerce model, identify its limitations and determine the companies that use e-commerce as a new distribution channel nowadays. It is also sought to describe its operations, how it has been popularized in Ecuador and the challenges towards its penetration in the buying habits of the Ecuadorian society. In addition, it is proposed to examine the behavior of the Ecuadorian consumers towards the current online sales channels supported by the use of technological tools and the democratization of this new business model for all sectors of the Ecuadorian population. The development of electronic commerce goes hand in hand with the evolution of electronic marketing (e-marketing) and with the expansion and popularization of social networks as essential elements for the promotion of sales, creation of connections and positioning of this business model in users thanks to the arrival of companies that use the web to sell products or services. It also seeks to conduct a study of the Ecuadorian marketplace YaEstá.com, its operations in Ecuador, evolution, strengths, weaknesses, opportunities and threats, as well as its competitive advantages in the Ecuadorian market and the possibilities of projecting itself as the number one online Ecuadorian store.

Keywords: TIC's, electronic commerce, electronic marketing, online shopping, social networks.

IV. RIASUNTO

L'uso di Internet e lo sviluppo del Web 2.0 hanno permesso la evoluzione degli scambi tradizionali verso l'e-commerce. Questa ricerca si propone di esaminare questa nuova forma di commercio, conoscere i suoi limiti oggi e identificare le società che la hanno abbracciato come un nuovo canale di distribuzione. Essa mira inoltre a capire il suo funzionamento e la divulgazione in Ecuador e le sfide che esistono verso la sua penetrazione nelle abitudini di acquisto della società ecuadoriana. Inoltre, ci proponiamo di esaminare il comportamento del consumatore ecuadoriani agli attuali canali di vendita online supportati dall'utilizzo di strumenti tecnologici e della democratizzazione di questo nuovo modello di affari per tutti i settori della popolazione. Lo sviluppo del commercio elettronico va di pari passo con l'evoluzione del marketing elettronico (e-marketing) e l'espansione e la diffusione dei social network come elementi essenziali per aumentare le vendite, creare connessioni e per il posizionamento di questo modello di commercio grazie all'arrivo di aziende che vendono prodotti o servizi attraverso il web. Si propone di fare uno studio della azienda ecuadoriana YaEstá.com, il suo funzionamento in Ecuador, l'evoluzione, i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce, i vantaggi competitivi nel mercato ecuadoriano e le possibilità di proiettare come la azienda online numero uno dall'Ecuador.

Parole chiave: TIC's, commercio elettronico, marketing elettronico, vendita online, social networks.

V. INTRODUCCIÓN

Dada la evolución de la *web 2.0*¹ y su popularización tanto mundialmente como localmente, la presente disertación tiene como objetivo general estudiar al comercio electrónico como nuevo modelo de negocio en el Ecuador a partir de la evolución y cambios en los hábitos de compra de los consumidores ecuatorianos y plantea realizar un estudio de caso del *e-commerce marketplace*² ecuatoriano YaEsta.com y su éxito en su modelo *business to consumer (B2C)*³ dentro del mercado ecuatoriano en el periodo 2014-2017.

Además, se pretende brindar a la comunidad académica un mejor entendimiento acerca de los tipos de comercio electrónico existentes y como la transformación de la *web 1.0* a la *web 2.0* ha hecho posible su desarrollo. Se plantea dar a conocer el cambio en el comportamiento del consumidor mediante la teoría de redes sociales y el marketing electrónico, la evolución de esta hacia los medios digitales, la adaptación cultural del consumidor ecuatoriano frente a las diferentes manifestaciones del comercio electrónico y como la influencia de la globalización y las prácticas de países extranjeros han influido en la democratización de este modelo en la sociedad tradicional ecuatoriana.

A partir de estos antecedentes, se busca identificar a las empresas que utilizan al comercio electrónico como un nuevo canal de distribución de sus productos. Así también se analizan a los principales casos de éxito de empresas que han adoptado este modelo en el país para determinar los factores que han permitido que YaEstá.com se establezca como la tienda en línea número uno del Ecuador. Por lo tanto, esta investigación fue dividida en tres capítulos que tratan sobre los principales ejes propuestos que se detallan a continuación:

El primer capítulo aborda la evolución del comercio electrónico frente a las manifestaciones de comercio tradicional. Se detallan los tipos de comercio electrónico actuales y se evidencia que gracias al fenómeno de la “Sociedad de

¹ Web colaborativa con desarrollo mutuo de contenidos (INTEF, 2015)

² Tienda de comercio electrónico

³ Modelo bilateral entre el negocio y el consumidor final

la información”, el internet ha ido evolucionando en el tiempo ofreciendo a los seres humanos la posibilidad de interactuar y generar contenido mediante las herramientas tecnológicas a través de la web 2.0.

A medida que se ha ido desarrollando el internet, los mercados han adquirido mayor protagonismo y con la expansión de fronteras físicas se ha logrado un avance en los nuevos modelos de negocio tendientes a la apertura comercial, crecimiento de ventas, de transacciones comerciales y el desarrollo de procesos financieros, lo que explica el modelo económico neoliberal en donde prima el desarrollo de mercado.

En el mismo capítulo se describen las ventajas del comercio electrónico tanto para los comerciantes como para los consumidores y las desventajas que se presentan para popularizar esta nueva modalidad de compra. Se describen los hábitos de compra de los consumidores frente a la llegada de este modelo comercial y su cambio de comportamiento como consecuencia de la influencia de internet en donde nace el consumidor en línea y se describe su perfil en comparación con el consumidor de canales de comercio tradicionales.

En el segundo capítulo se analizará el modelo de comercio electrónico actual en el Ecuador, su panorama general, el desenvolvimiento de las empresas dedicadas a las ventas en línea en el Ecuador, el éxito y fracaso de las principales que se han desarrollado en el país, su funcionamiento, apertura de mercado, modalidades, tipos de productos que ofrecen, entre otros factores, además, se analizará la apertura comercial y la libertad transaccional que estas ofrecen al consumidor mediante un mayor conocimiento de las necesidades del mismo, más cantidad de información de sus preferencias, amplio conocimiento de la competencia y la oferta de productos a bajos precios gracias a la nuevas herramientas de marketing que permiten el conocimiento de los intereses de los consumidores.

Mediante la matriz PEST, se describe la situación actual del comercio electrónico en el Ecuador y se analizan los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos en torno al desarrollo del comercio electrónico en el país, factores que determinan el ambiente en el que se desarrolla este mercado. Por otro lado, el final del capítulo describe la situación actual y el ambiente empresarial en el que se encuentra YaEsta.com, para lo cual se

utilizó al modelo de las cinco fuerzas de Porter y se analizó la amenaza de nuevos competidores, la existencia de diferentes barreras de entrada de las empresas ecuatorianas que afectan al desarrollo de YaEsta.com, el poder de negociación con los clientes y proveedores como ventaja competitiva y como elemento diferenciador frente a otras empresas, a la rivalidad entre los competidores, además, se describe a la amenaza de productos o servicios sustitutos, fuerza con alta implicancia en YaEsta.com.

En el tercer capítulo, se realiza el estudio de caso del emprendimiento de comercio electrónico ecuatoriano YaEsta.com y se estudia el desarrollo interno de la empresa. Se analiza su evolución desde sus inicios como emprendimiento en el año 2014, así como su historia, gestión estratégica, misión, visión y valores de la empresa, así como su estructura organizacional, su desenvolvimiento en el mercado local y se realiza un análisis comparativo con su competidor directo Linio.com para determinar su éxito como empresa de comercio electrónico local frente a la empresa mexicana.

Mediante la matriz FODA, se determina el estado actual de la empresa con el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se encuentra expuesta YaEsta.com y se determinó que existe una posición interna de fuerza en la empresa indicando que las oportunidades que tiene YaEsta.com en el mercado son alentadoras y que las debilidades actuales no influyen sustancialmente en el giro del negocio.

Por otro lado, se describe el funcionamiento interno de YaEsta.com mediante la descripción de cada una de las funciones en los departamentos que intervienen en ella, los cuales permiten una sinergia para la consecución de los procesos y operaciones y al final, se analiza el comportamiento del consumidor de YaEsta.com, sus hábitos y comportamiento frente al marketing digital y como las estrategias de marketing utilizadas han permitido que esta empresa nacional fortalezca su marca dentro de la industria.

Se busca conocer los desafíos existentes para esta nueva empresa que busca un mayor acercamiento del consumidor a la era *Web 2.0* con la utilización del marketing como herramienta para generar ventas y con su equipo de ventas para ofrecer la mejor experiencia de compra al cliente,

convirtiéndola en una empresa *customer centric*⁴ mediante la creación de contenido que comunique de manera efectiva, analizando estadísticas del consumidor, del mercado y de la competencia y cooperando para sostener y obtener altos niveles de fidelización de clientes para transformar a la cultura ecuatoriana y a la comunicación empresarial en compras en línea.

Para explicar el contenido de estos tres capítulos se utilizarán varias corrientes del pensamiento como el liberalismo económico, la teoría de redes sociales llevada a la actualidad, el marketing tradicional y electrónico, la teoría de la *web 2.0*, las cuales permitirán entender de mejor manera el desarrollo de la empresa y su funcionamiento, así como la evolución del comercio electrónico y del comportamiento del consumidor. Entre los autores que intervienen en este análisis se encuentran Philip Kotler, Michael Porter, Sigmund Freud, Ernest Dichter, Milton Friedman y Friedrich Von Hayek, los cuales sustentan lo propuesto.

Esta investigación brindará un aporte significativo al área de negocios internacionales de la carrera de Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales dado que es un tema innovador con un enfoque que analiza el funcionamiento de una empresa no tradicional y como los nuevos canales de distribución han permitido el desarrollo de este nuevo modelo de negocio con el apoyo del marketing electrónico y de las redes sociales.

Por las razones anteriormente mencionadas y tomando en cuenta a la cultura y sociedad ecuatoriana, se creó el Marketplace en línea YaEstá.com, el cual nació con la idea de crear un nuevo nicho de mercado que conozca la idiosincrasia ecuatoriana y que brinde a la población una nueva forma de comprar ahorrando tiempo, convirtiéndose en el objetivo principal de esta investigación el análisis de esta empresa desde sus inicios, su modelo de negocio, su funcionamiento interno, su relación con los clientes, su poder de negociación con los proveedores, su sistema logístico, la excelencia en su modelo de atención al cliente, el desarrollo de su plataforma, su sistema de marketing digital, entre otros, para así poder aportar a la comunidad y a los futuros profesionales sobre la importancia de la creación de un emprendimiento innovador.

⁴ Alinear los productos y servicios de la compañía con los deseos y necesidades de los clientes (American Marketing Association, 2018).

CAPÍTULO I

EL COMERCIO ELECTRÓNICO COMO MODELO DE NEGOCIO FRENTE AL COMERCIO TRADICIONAL

1. El comercio electrónico y su evolución como modelo de negocio

La demanda de las empresas por realizar transacciones para mejorar las relaciones entre clientes y proveedores utilizando un mayor número de canales, la variedad de opciones de productos con precios más competitivos; la facilidad y seguridad en los métodos de pago y la tecnología como aliado permitió el desarrollo del comercio desde los canales tradicionales hacia el comercio electrónico. Gracias a los principios básicos del Neoliberalismo, el comercio electrónico se ha convertido en una nueva herramienta comercial que ha transformado a los canales tradicionales y lo han llevado a la era web 2.0.

1.1 Comercio tradicional y comercio electrónico: conceptos básicos

A través de los tiempos, las empresas se han visto obligadas a ofrecer sus productos a través de varios canales para llegar a más segmentos de clientes, hasta hace algunos años, los canales tradicionales de ventas eran los únicos canales en donde el consumidor podía conseguir sus bienes y servicios, sin embargo, con el tiempo y con la globalización, los consumidores han optado por la facilidad de compra. Para poder entender de mejor manera este cambio, es indispensable conocer acerca del comercio tradicional, para lo cual, Sainz de Vicuña (1996) definió al comercio tradicional como el intercambio de bienes y servicios entre compradores y vendedores que es realizado de manera física en donde influyen la tecnología, el tamaño, la organización del establecimiento y que cuenta con los siguientes indicadores:

TABLA N° 1
DEFINICIÓN DE COMERCIO TRADICIONAL

Variable	Indicador
Tamaño	Superficie de venta
	Empleados
	Puntos de venta
Tecnología	Regimen de venta
	Equipamiento
	Formación
Organización	Forma jurídica
	Aprovisionamiento
	Asociacionismo
	Ubicación

Fuente: Sainz de Vicuña, 1996
Elaborado por: María José Noboa

Esta modalidad de comercio es llevada a cabo gracias a la relación directa entre el comprador y el vendedor, la interacción del cliente con los productos o servicios y en donde el cliente puede ser asesorado por el vendedor para satisfacer sus necesidades en un ambiente físico (Sainz de Vicuña, 1996); no obstante, con el desarrollo de las tecnologías de la información y de comunicación (TICS), el comercio electrónico ha permitido que las actividades empresariales entre los agentes que forman parte de la cadena de valor se desarrollen en un ambiente más globalizado y que las operaciones de comercio tradicional se realicen dentro de un espacio virtual no específico, por lo cual Gariboldi (1999) lo definió como:

Toda transacción comercial (producción, publicidad, distribución y venta de bienes y servicios) realizada tanto por personas, empresas o agentes electrónicos a través de medios digitales de comunicación, en un mercado virtual que carece de límites geográficos temporales.

Su nacimiento se da años después de la creación del internet, desarrollado en la Agencia de Investigación de Proyectos Avanzados en Defensa DARPA en 1969 por Robert Taylor y Larry Roberts, idea que inició como un sistema de redes interconectadas (Hauben, 2004) nombradas ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network), fue establecido en el Instituto de Investigación de California en *Standford*, Estados Unidos y se comienza a usar finalmente en 1972 (Licklider, 1960).

Esta nueva modalidad de comercio se empieza a utilizar con el desarrollo del internet dada la necesidad de las empresas de intercambiar datos para realizar negocios (Seosane, 2005, para facilitar la relación entre el cliente y el vendedor mediante el uso de la informática, y por la facilidad de interactuar desde cualquier lugar del planeta reduciendo costos (Anteportamlatinam, 2014) y para obtener mayor rentabilidad. Este desarrollo se dio en cinco etapas a través del tiempo que se describen a continuación:

La primera etapa inició con la creación de la “red de redes” (internet), que fue aprovechada por las empresas como medio para realizar negocios con fines de lucro, principalmente en Estados Unidos en los años setenta, cuyo principal objetivo fue el envío de información digital de un punto a otro de manera descentralizada mediante el ARPANET, el cual fue usado entre

universidades, este sistema con el tiempo fue desarrollado con nuevas funciones y aplicaciones con el fin de optimizar su uso (Gariboldi, 1999:5).

Dada la acogida de esta nueva red entre los universitarios, la segunda etapa dio paso a la democratización del acceso de internet hacia nuevos sectores de la población, pasó a ser un software estandarizado fuera del campo académico o gubernamental, el cual tenía sistemas de seguridad más rigurosos con mejoras en la infraestructura de la red dejando a un lado a la transferencia de datos como único objetivo. (Torres, 2012).

La segunda etapa limitaba el acceso de internet hacia fines comerciales y al ver el poder de esta red para llegar a la población, se dio el nacimiento de la tercera en los años noventa con la creación de nuevas interfaces gráficas desarrollando al *software* y el *hardware* para obtener mayor velocidad de comunicación; en esta etapa se desarrollaron los motores de búsqueda que se convirtieron en un elemento indispensable para ofrecer servicios en línea y su utilización se amplió al público general y empresarial (Nieto, 2001).

Su uso comercial no fue desarrollado por la baja rentabilidad, la falta de seguridad en la transmisión de información y porque no se lo consideraba rentable, estos elementos dieron lugar a la cuarta etapa de desarrollo que inició en 1995 con el crecimiento de la red y de su infraestructura, velocidad, acceso y seguridad y al perfeccionamiento de los motores de búsqueda, elementos que fueron aprovechados por las empresas para establecer relaciones comerciales a través de medios tecnológicos y para obtener información sobre bienes y servicios con objetivos comerciales (Gariboldi, 1999:6).

En 1999, el Consejo de la OCDE adoptó en la Conferencia Ministerial *The Borderless World* (OCDE, 2016) el potencial del comercio electrónico global y para otorgarle una definición que hasta ese momento no tenía, se lo categorizó en las siguientes tres dimensiones: las redes sobre las actividades relevantes, los procesos que deben ser incluidos entre los dominios de comercio electrónico y los actores que participan en la transacción (UNCTAD, 2001) y se la definió al comercio electrónico como la compra o venta de bienes o servicios obtenidos a través de la web, extranet o intercambio electrónico de datos por métodos diseñados con el propósito de recibir o hacer compras, este

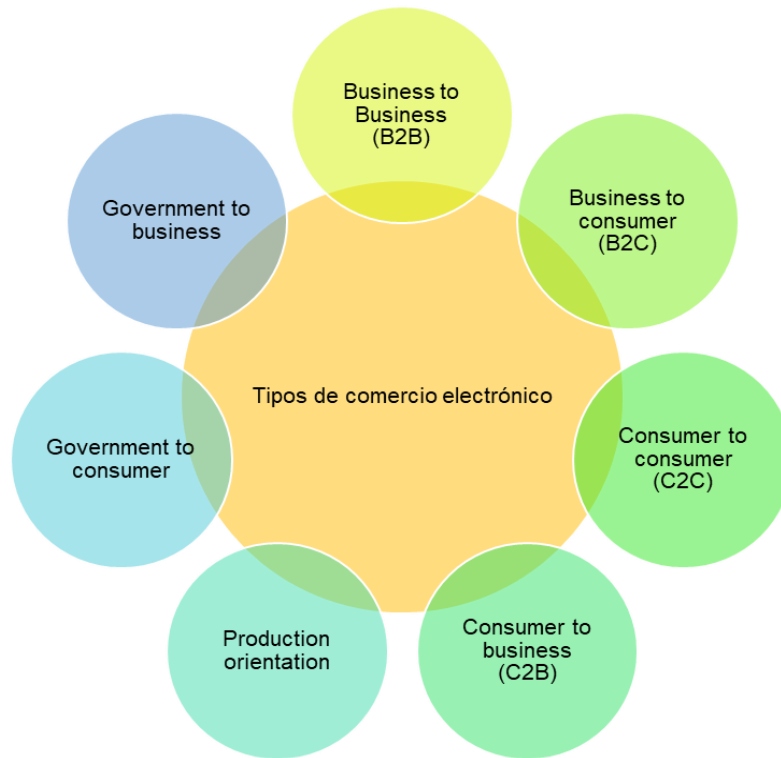
intercambio puede darse entre empresas, hogares, particulares, gobiernos y otras organizaciones públicas o privadas (OECD, 2011).

Hoy por hoy, estamos experimentando la quinta etapa del desarrollo del comercio electrónico, el cual ha avanzado dramáticamente desde 1999 y que ha tenido mejoras incalculables en cuanto a velocidad, capacidad y seguridad en las transacciones comerciales, además, ahora su acceso es más globalizado y los sistemas como el internet, el intranet y el extranet son herramientas utilizadas por empresas para interconectar y ofrecer sus productos por la red, convirtiendo a esta etapa en la más relevante para las empresas que han tomado a herramientas como el marketing tradicional y el marketing electrónico para impulsar sus ventas y para posicionar su marca tanto a nivel local como internacional (Gariboldi, 1999:7).

1.1.1 Tipos de comercio electrónico

Después de conocer la evolución del comercio electrónico a través del tiempo, es indispensable determinar su clasificación y entender como cada una de sus derivaciones posee un modelo diferente de negocio, al comercio electrónico se lo puede clasificar por la competitividad, el crecimiento, el cambio en las expectativas del consumidor o por la capacidad de la oferta. Estos modelos han permitido que las empresas se incorporen a la nueva economía mundial y les ha obligado a exigirse una mayor productividad, capacidad tecnológica y capacidad para procesar información (Garibaldi, 1999), además, determina la relación existente entre el comprador y el vendedor y atiende al papel de las empresas y los consumidores en las transacciones; la clasificación según los actores que intervienen se pueden revisar a continuación:

GRÁFICO N° 1
TIPOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO POR ACTORES



Fuente: Seosane, 2005
Elaborado por: María José Noboa

Para motivos de esta disertación y para poder entender de mejor manera nuestro estudio de caso, se analizarán únicamente los cuatro modelos de comercio electrónico más representativos según los actores que intervienen en la relación comercial, entre los cuales se encuentran: el modelo *Business to Business*, *Business to Customer*, *Consumer to Consumer* y *Consumer to Business*.

El modelo ***Business to business (B2B)*** (clientes y proveedores empresariales) se lo define como el intercambio de bienes y servicios o información que involucran la evolución de los procesos comerciales y transacciones electrónicas de datos entre empresas y se asemeja al negocio electrónico (*e-business*⁵) en donde se usa al internet como plataforma (Seosane, 2005) y como canal de información colaborativo entre empresas (Malca, 2001).

⁵ Conjunto de nuevas tecnologías y nuevas estrategias de negocio para desarrollar negocios en línea.

Según la *International Data Corporation* en el informe de *The World Trade Organization* (2013), este tipo de comercio representa el 90% del comercio electrónico en su totalidad y quienes mayor participación tienen son los mayoristas y distribuidores; en el año 2017 las transacciones B2B representaron el 7% del total de las transacciones entre empresas.

El comercio *B2B* es utilizado por las empresas ya que permite el aumento de la eficiencia, productividad empresarial, facilita las transacciones, disminuye gastos y seguridad bancaria (Elsnepeter, 2001).

Para ejemplificar el modelo *B2B*, la empresa DELL, la cual usa un proceso conocido como manufactura eficiente para la fabricación de sus computadoras, donde solicita a otras empresas el inventario necesario de partes y piezas efectivizando el proceso, reduciendo costos y tiempo de producción y eliminando inventario obsoleto (EBSCO Research starters, 2008), este proceso permite la eliminación de intermediarios y direcciona a los consumidores hacia la compra directa de sus productos a través de la web, esto a su vez produce una mayor oferta de productos y servicios y mayor penetración hacia mercados internacionales (Solé, 2005:102).

El segundo modelo a ser analizado es el negocio a consumidor o **Business to consumer (B2C)**, el cual se encarga de las transacciones que existen entre el vendedor y el consumidor final, en donde las empresas ofrecen sus bienes o servicios al público general (Seosane, 2005) y se da la fidelización de la venta permitiendo una mayor interacción con el usuario final.

Este tipo de comercio se da a través de tiendas virtuales (Malca, 2001:105) como la tienda estadounidense y líder *retail* en el mundo, Amazon.com que se ha convertido en uno de los *e-commerce marketplace* más reconocidos por su modelo de negocio y que se destaca por su liderazgo en costos, diferenciación de productos, por su enfoque y especialización pero principalmente por ser una empresa *customer-centric* que ofrece valor a sus clientes (VASS Digital, 2016).

Entre los beneficios que ofrecen este tipo de comercio electrónico se encuentran la reducción del inventario físico, variedad de productos, mejora en la imagen de la empresa, descripciones de los productos, mayor información de

los productos hacia el cliente, acceso a mercados internacionales, posibilidades de ampliar el negocio y hasta eliminación de intermediarios, elementos que Amazon.com maneja desde sus inicios (Elsnepeter, 2001).

Para la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2015), este tipo de comercio electrónico se cifra en 1.2 billones de dólares, pero sigue representando una pequeña parte del comercio electrónico en su totalidad en comparación con el comercio *B2B* que representa más de 15 billones de dólares y que en su mayoría es usado para la comercialización de productos tecnológicos y digitales y prendas de vestir.

El modelo **Consumer to consumer (C2C)** o consumidor a consumidor, es un modelo en intervienen los consumidores finales que actúan como compradores y vendedores, principalmente en subastas por medio de la red y no existe participación directa de las empresas (Malca, 2001). Este tipo de comercio electrónico elimina intermediarios de la cadena de valor, sin embargo, presenta varios desafíos entre los cuales se encuentran el conectar al vendedor con el comprador, el mecanismo de publicitarse, la confianza al comprar y las transacciones monetarias reales. Su clasificación puede darse de acuerdo al nivel de involucramiento del comprador y del vendedor en la transacción tomando en cuenta la proximidad, el precio y el número de participantes externos (Mäkeläinen, 2006).

TABLA N° 2
MODELO CONSUMER TO CONSUMER

Método de clasificación	Categorías y ejemplos	
Proximidad	Compradores y vendedores a distancia	Compradores y vendedores cerca
	Un comprador en Ecuador compra un producto en wish.com en China	Comprar un carro en la misma ciudad en un anuncio clasificado en el periódico
Precio	Arreglado	Flexible
	Un anuncio clasificado con un precio fijo	Una subasta en mercadolibre.com
Número de participantes externos	Ninguno	Algunos
	Comprar un producto de un amigo y negociarlo personalmente	Buscando en google.com y encontrar un producto en e-bay.com y comprarlo en línea

Fuente: Mäkeläinen, 2006
Elaborado por: María José Noboa

En Latinoamérica, la empresa líder en este modelo de negocio es mercadolibre.com, empresa argentina con más de 120 millones de usuarios y que tiene presencia en más de 16 países de América Latina y en Portugal. Su

principal ventaja es la facilidad de compra y el involucramiento de los usuarios en la misma, lo que ha popularizado el sistema de compra en línea, en donde la transacción se realiza sin comunicación bilateral entre las partes y en donde la empresa pone a disposición de los usuarios su plataforma para que se realice una transacción entre las partes.

Mercadolibre.com no solamente ha permitido popularizar al comercio electrónico sino que ha logrado que una gran cantidad de usuarios y empresas ofrezcan sus servicios en la web para ampliar sus canales de ventas sin costos representativos, lo que ha convertido a esta página web en una de las más reconocidas en Latinoamérica.

El último modelo de comercio electrónico a ser analizado es **Consumer to business (C2B)** o consumidor a negocio, que se lo define como el comercio que se da entre el consumidor final con la empresa y se utiliza al internet para encontrar los bienes o servicios al mejor precio y con mayores beneficios; en esta modalidad, se encuentran las subastas electrónicas (Seosane, 2005). Para ejemplificar este modelo, la página web olx.com nació con la idea de subastar productos y de venderlos entre clientes; sin embargo, este modelo fue migrando hacia convertirse en un comercio C2C y en la actualidad se ha ido introduciendo en el mercado de los bienes raíces (Vela K, 2017).

1.1.2 Desarrollo de las TIC'S para sostener estas tecnologías

Las tecnologías de la información (*TIC's*) fueron desarrolladas a la par de los avances científicos en las telecomunicaciones e informática y son definidas como como el conjunto de tecnologías representadas en códigos (imagen, texto, sonidos) que permiten la comunicación de la información (Belloch, 2010), sus principales características son poseer inmaterialidad dado que se la puede llevar a cualquier lugar de manera inmediata; interactividad en donde se da un intercambio de información entre el usuario y el computador; interconexión porque conecta a dos posibilidades tecnológicas e instantaneidad que permite que la información sea transferida de manera inmediata en cualquier lugar del mundo (Cabero, 1998).

Su uso permite la penetración de todos los sectores entre los cuales se encuentran los informativos o educativos, industriales, culturales y económicos

gracias a la globalización. Tiene elevados parámetros de calidad de imagen y sonido, elemento indispensable para el proceso de digitalización, el cual permite que la información sea transmitida por un formato único universal. Las TIC's sostienen grandes cantidades de información, lo que hace que tengan mayor dominio sobre los procesos.

La innovación en el aspecto social es indispensable para su desarrollo porque permite una mejora continua a los procesos anteriores, como es el caso del correo tradicional que evolucionó gracias a la tecnología hacia el correo electrónico, a su vez, la automatización de herramientas ha permitido que la información y la comunicación transforme la manera en la que las empresas realizan negocios (Belloch, 2007).

En el sector empresarial, la distribución comercial se ha convertido en un elemento indispensable y se encuentra sujeta a una serie de cambios, lo que ha causado transformaciones en los procesos y en la organización, gracias a las TIC's, la información ha podido ser canalizada ofreciendo grandes beneficios con su uso y se ha convertido en un reto en cuanto a marketing se refiere porque cada vez se van desarrollando mayores estrategias de marketing electrónico para llegar a más usuarios (Jiménez, 2006).

El principal ejemplo de ello es la creación de las aplicaciones interactivas que son indispensables para el desarrollo y rentabilidad de muchos negocios y para agregarle valor a sus procesos. Estos elementos han convertido al mundo empresarial en un ambiente más competitivo y las empresas se han visto obligadas a invertir en el desarrollo de las tecnologías de la información y a ajustarse a las condiciones de la economía global, provocando que los mercados se vuelvan más transparentes y productivos gracias al acceso generalizado lo que ha dado paso a la sociedad del conocimiento (Sainz, 2009).

Esta constante evolución ha permitido la integración de sistemas de información y los agentes empresariales se han visto obligadas de desarrollar mejores sistemas de planificación, decisión y control. Este desarrollo ha sido aprovechado principalmente por las empresas de comercio electrónico, quienes han desarrollado con mayor profundidad cada uno de los canales para facilitar la comercialización de sus bienes o servicios, tal es el caso de empresas *retail*

como la empresa chilena Falabella.com, quien amplió la distribución de los productos de sus tiendas físicas utilizando al comercio electrónico y llevó su negocio a la red, facilitando la distribución desde los proveedores hacia el cliente final (Falabella.com, 2017).

Estas tecnologías son utilizadas a lo largo de la cadena de suministro y cada una de las áreas de la empresa se encuentra inmersa en su desarrollo, para ejemplificarlo de mejor manera, en una empresa se utilizan estas tecnologías desde el inicio de la venta, el proceso de compra, la facturación, la entrega del producto y hasta en el servicio posventa y el desarrollo de la estrategia de marketing.

Su desarrollo no solo recae en las organizaciones, sino que también han reducido los costos en marketing, han roto fronteras físicas, han permitido una mejor organización en la distribución, han ampliado el universo de bienes y servicios y han permitido una redefinición de límites de los mercados tradicionales ofreciendo una mejor competitividad comercial y un cambio significativo en los hábitos de compra de los consumidores (Cabero, 1998).

1.1.3 La web 2.0

El intercambio de información se ha convertido en el aspecto central de la vida social y ha atravesado varios cambios desde que fue desarrollado el internet en 1960 convirtiéndose en una herramienta comercial a inicios de los años 1990 con la expansión de la *world wide web* (www), desarrollado por Tim Berners-Lee y que permitió un enlace entre la información y el conocimiento y se manifestó inicialmente en el consumo pasivo como el envío de correos electrónicos y el uso de páginas web estáticas, a lo que posteriormente se le llamó la web 1.0 y fue utilizada principalmente por países en desarrollo (UNESCO, 2013).

Su progreso ha conectado a los medios de comunicación con la modernidad en un espacio más amplio mediante canales digitales, llamados también medios digitales y se ha producido un enlace entre la información y el conocimiento abriendo paso a la "Sociedad de la información. Con el desarrollo de la web 2.0 en el año 2004 se ha facilitado la obtención de información de la web y la interacción con la misma mediante la autogeneración de contenido,

entre sus principales manifestaciones encontramos al intercambio de multimedia, *blogs*, *wikis*⁶, *podcasting*⁷ redes sociales, servicios agregados, entre otros (O'Reilly, 2005).

El concepto de la web 2.0 fue por primera vez desarrollado por Jim O'Reilly en el año 2004 en la conferencia de *MediaLive International* (O'Reilly, 2005), el cual la describió como una innovación a la web 1.0 y la denominó la "Sociedad del conocimiento" porque permite al usuario obtener una mayor interacción y colaboración mediante la autogeneración de contenido y consumo activo (Belloch, 2007).

La *web 2.0* se caracteriza por 4 elementos principales que son la interactividad, que hace posible una interacción más próxima e inmediata total y multidireccional; el aprendizaje colaborativo, que busca cultivar las cualidades sociales y el aprendizaje mediante el intercambio de opiniones e ideas; la multidireccionalidad que no es más que el alcance y disponibilidad de artículos y documentos con múltiples destinatarios y la libertad de edición y difusión, que permite que la gente pueda participar en la edición y difusión de sus ideas en trabajos ya realizados (García, 2007).

Con la web 2.0 aparecieron las redes sociales manifestadas en la web, entendiéndose a las redes sociales como una teoría desarrollada en 1934, dado que han existido desde el inicio de los tiempos y que fue analizada bajo varias corrientes filosóficas, entre las cuales se encuentra la sociológica, psicológica, antropológica y matemática y ha sido principalmente examinada bajo el concepto del comportamiento del individuo en grupo, su estructura, espacio social y su entorno y define a la vida social como la unión de vínculos que forman redes de relaciones, las cuales han evolucionado gracias al desarrollo tecnológico y que con los medios de comunicación y el alcance del internet las llevó a las redes sociales de la *world wide web*, cuya principal función es acercar virtualmente a las personas sin limitaciones geográficas (Kotler & Armstrong, 2008).

Existen varias aplicaciones y manifestaciones de la web 2.0, los cuales se las utiliza principalmente en el aspecto educativo y que no son

⁶ Sitios web que permiten a los usuarios modificar o crear su contenido de forma rápida y sencilla

⁷ Distribución de archivos multimedia en audio o vídeo de corta duración

necesariamente tecnológicas, son servicios que sustentan al internet con la web; sin embargo, estas herramientas han ido evolucionando y han dado lugar a la explosión de nuevo contenido y aplicaciones que han ampliado los servicios existentes, tal es el caso de las redes sociales, servicios agregados, *data mashups*⁸ y otros que han permitido al consumidor un acercamiento con la web y con la autogeneración de contenido (Anderson P. , 2007).

El rol de las redes sociales tecnológicas en la actualidad no ha sido tan solo de crear conexiones, también se han constituido en un medio indispensable para crear contenidos que acerquen a la empresa con el consumidor mediante la segmentación por intereses, lo que le ha convertido en un canal más para la conversión de ventas efectivas, para posicionar una marca y ofrecer productos y servicios acorde a las necesidades del consumidor en donde el lenguaje de comunicación en redes se vuelve indispensable y las nuevas estrategias publicitarias, las herramientas comunicativas, la creación de comunidades, la interacción y el diseño, color mensaje y tipografía de las publicaciones son elementos utilizados para fomentar la participación de la comunidad con la empresa (Del Alcazar Ponce,2017).

1.2 Transición del comercio del punto de venta hacia el comercio electrónico

El comercio tradicional inició con el punto de venta y fue evolucionado a otras formas en donde no es necesaria la relación directa con el vendedor ni el espacio físico para realizar la transacción como en el comercio electrónico que facilita la participación de las empresas en las cadenas de valor internacionales, permite un amplio acceso a los mercados de bienes y servicios y eficiencia en los mercados internos reduciendo los costos de transacción y permite la creación de empleo en el sector tecnológico (UNCTAD, 2015). Esta transición desde el comercio tradicional hacia este nuevo tipo de comercio ha permitido ventajas significativas no solo para los negocios sino también para los consumidores y se las examinará a continuación:

⁸ Aplicaciones compuestas que combinan datos o funcionalidades de 2 o más fuentes externas para crear un nuevo servicio o un componente web (UAEM, 2013)

1.2.1 Ventajas para los comerciantes y consumidores

Actualmente, tanto los gobiernos como las empresas se encuentran al tanto de las ventajas del comercio electrónico gracias a la globalización y al crecimiento exponencial de la conectividad, el uso del internet y la adopción de la telefonía móvil y redes sociales. Las empresas se encuentran en la búsqueda de ampliar sus canales de ventas y gracias a que se han reducido ciertas barreras de entrada, ha sido posible obtener una mejor oferta de empresas para consumidores en lo que a transaccionar en línea se refiere.

Existen un sinnúmero de ventajas para los comerciantes que han decidido ingresar al amplio campo del comercio electrónico, principalmente porque la tendencia de comprar por internet ha transformado la forma en la que las empresas interactúan entre sí abriendo una frontera de posibilidades para los comerciantes, entre las cuales se encuentran las siguientes:

La reducción de gastos que poseen las tiendas virtuales, lo que se ha convertido en una barrera menos frente a las tiendas tradicionales y ha permitido que las pequeñas empresas puedan competir con las grandes compañías dada su flexibilidad y apertura hacia los cambios (Nicodim, 2003), ejemplo de ello encontramos a las campañas de marketing digital que puede realizar cualquier empresa, tanto pequeña como grande, mientras la empresa tenga la creatividad para crear su oferta y transmitirla, los costos marginales por cliente se reducen con la difusión masiva del internet (Moreno, 2007).

Otro elemento que tienen los comerciantes que realizan sus operaciones mediante el comercio electrónico es que a diferencia de las tiendas tradicionales que manejan un horario específico de atención al cliente, las empresas de comercio electrónico permiten a los clientes comprar las 24 horas del día y los 7 días de la semana y existe una mejor comunicación con los clientes dado que el negocio web tiene información sobre los productos, métodos de pago e información de compra y si es necesario asesoramiento de un agente de servicio al cliente, existen un sinnúmero de canales para recibir esta asesoría. Esta facilidad que obtiene el cliente beneficia a su vez a los comerciantes dado que existen reducciones en los gastos de salarios de empleados, vacaciones, productividad variable y genera un crecimiento en ventas (Nicodim, 2003).

El involucrarse en una empresa de comercio electrónico ofrece facilidades de penetración de mercados internacionales porque no existen límites geográficos al comprar en línea, la comunicación con cualquier persona al otro lado del mundo es la misma y se puede vender productos en cualquier país por medio de internet sin la necesidad de grandes inversiones, tal es el caso de *marketplaces* como *mercadolibre.com*, el cual tiene a más de 120 millones de usuarios registrados en América latina (Thinkwith google, 2017).

En un *e-commerce*, el desarrollo de la plataforma *cloud commerce*⁹ es indispensable dado que es en ella en donde se desenvuelve el negocio, es por ello que se debe contar con una plataforma que permita la automatización en todo el proceso, desde la carga de productos con descripciones y fotografías así como la integración en el sistema administrativo como logística, la facturación entre clientes y proveedores, permite un aumento de la productividad de la empresa y una disminución en los costos de funcionamiento (Viteri, 2018).

Ejemplo de ello es la plataforma de comercio electrónico brasileña más utilizada en Latinoamérica *V-tex commerce cloud* la cual maneja tiendas de comercio electrónico en toda la región y permite el desarrollo de múltiples tiendas electrónicas, cuenta con *storefront*¹⁰, plataforma de *marketing*, comercialización, plataforma de pagos, omnicanales, logística, manejo de órdenes e infraestructura de la web y API (V-tex, 2018).

Entre un 95% de las personas que compran online no realizan su compra en su primera visita a la página web, por lo que es indispensable el uso de estrategias de *marketing* electrónico para posicionar la marca, incrementar el tráfico y generar ventas. El marketing directo permite conocer de mejor manera al consumidor, crear *leads*¹¹, conversión y visitas a la página y se vuelve eficiente cuando se usa correctamente la segmentación, con la cual es más preciso con el conocimiento del perfil del cliente por sus preferencias en línea, lo que permite conocer de mejor manera al *buyer persona*¹² y así adaptar la oferta de acuerdo a sus perfiles (Cecarm, 2013).

⁹ Plataforma en la que se desarrolla una empresa en la web

¹⁰ Página de portada o de inicio

¹¹ Usuario que ha entregado sus datos a una empresa y que pasa a ser un registro de su base de datos (InboundCycle, 2017)

¹² Perfil del consumidor en línea

En el mundo del *e-commerce* la desconfianza al pagar en línea es bastante común, principalmente en países latinoamericanos, por lo que diversificar las opciones de pago y ofrecer facilidades al cliente influye en el desenvolvimiento del negocio, mientras más opciones existan, existe mayor posibilidad de generar ventas (UNESCO, 2005). El método más común es el uso de las tarjetas de crédito o débito o *Paypal* pero existen otros métodos como la transferencia o depósito bancario y el pago contra entrega que facilitan al cliente el obtener sus productos con mayor rapidez (Montero, 2018).

Para los consumidores, el comprar en empresas de comercio electrónico proporciona varias ventajas, entre las cuales podemos encontrar la disponibilidad las 24 horas de una plataforma para poder transaccionar, lo que proporciona la comodidad de comprar sin tener que movilizarse a una tienda física con horarios determinados, a su vez, el contacto con un agente de servicio al cliente cada vez va restando importancia gracias a que las páginas web tienen la información requerida para facilitar al cliente al momento de comprar como especificaciones detalladas de los productos, fotografías adecuadas, beneficios del producto, videos sobre su uso lo que permite mayor rapidez en transmitir la información al cliente (Moreno, 2007).

Por nombrar un ejemplo, Amazon.com, ofrece sugerencias de productos complementarios a los que el cliente busca, a lo que se le llama *cross-selling*¹³, lo que permite la facilidad al cliente de que encuentre productos complementarios a sus compras sin la necesidad de navegar por las categorías de la página.

El cliente también tiene la posibilidad de comparar precios con otras páginas web y elegir la mejor opción y el acompañamiento en la compra o la facilidad y rapidez para navegar en la página debe ser la adecuada en todo el proceso, desde la búsqueda inicial hasta en la recepción del producto (Pachano, 2013).

Además, los clientes ahora tienen la posibilidad de acceder a cualquier cantidad de productos sin restricciones dado que existen tiendas de comercio electrónico en todo el mundo en las cuales se puede obtener productos que

¹³ Productos complementarios

localmente no son fáciles de adquirir, esto es posible gracias a la globalización ya que no es necesario viajar para poder comprar, a su vez, existe una oferta de productos ilimitados porque una tienda en línea no tiene limitación en su oferta de productos como sucede en una tienda física por el espacio físico y tiene la ventaja de encontrar productos poco comunes que son difíciles de encontrar en el mercado tradicional (Nicodim, 2003).

Una de las principales ventajas que obtiene el cliente es el acceso a promociones especiales de las tiendas virtuales, dado que las tiendas en línea no tienen la misma facilidad de las físicas para posicionarse en el mercado, el uso del marketing digital promueve sus ventas y trae tráfico a la página web y como estrategia principal usan precios promocionales para incentivar a los clientes a adquirir los productos y no preferir a los de la competencia convirtiendo sus precios más competitivos que los de las tiendas físicas del mercado, lo que brinda a los clientes la posibilidad de obtener sus productos con mejores precios (Pachano, 2013).

El modelo de comercio electrónico difumina cada vez más las fronteras entre los consumidores y las empresas y los consumidores juegan un papel participativo en el desarrollo de productos y en las transacciones, además de las ventajas antes mencionadas, de acuerdo al informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo acerca de la protección del consumidor en las transacciones realizadas en empresas de comercio electrónico, el consumidor en línea goza de beneficios legales en cuanto las transacciones monetarias, ingreso de su información personal y privacidad en riesgos de seguridad del producto (OECD, 2016).

1.2.2 Desventajas frente al comercio tradicional

A pesar de los beneficios que este modelo de negocio ofrece, también encontramos dificultades tanto para las empresas como para los consumidores. Para las empresas este nuevo modelo de comercio ha redefinido el mercado tradicional y le ha proporcionado mayor competitividad, tal es el caso de las tiendas tradicionales queriendo incursionar en canales de comercio electrónico, por mencionar un ejemplo, la empresa ecuatoriana Almacenes Japón incursionó en el comercio electrónico con la oferta de los productos de su tienda física en la web y brinda mayor transparencia a los usuarios y a la

competencia acerca de sus precios. Este modelo también ha impulsado a los negocios tradicionales a invertir en nuevos equipos y servicios y a analizar sus modelos de distribución de productos y estrategias de negocio (UNCTAD, 2015).

Uno de los principales miedos de las empresas nacionales es el ingreso de grandes empresas con mayor conocimiento en tecnología, como es el caso de grandes *retailers* como amazon.com, sin embargo, ese miedo se ha convertido en un reto para que pequeñas empresas de comercio electrónico desarrollen de mejor manera sus actividades y no pierdan su cuota en el mercado local, lo que responde a los principios del neoliberalismo de fomentar la riqueza mediante el aumento del tamaño del mercado y del comercio y en donde la competencia es indispensable (UNCTAD, 2015).

Este modelo implica un sinnúmero de obstáculos principalmente para las empresas que intentan entrar en el mercado del comercio electrónico, en lo que respecta a un *e-commerce*, su posicionamiento en el mercado implica elevados costos en tecnología, en marketing, en plataformas de pago seguras y confiables, lo que, en muchos de los casos, al no recibir en los 5 primeros años ganancias que le conviertan en una empresa rentable, deben cerrar sus puertas.

De la misma manera, existen barreras sociopolíticas en donde destacan la falta de cumplimiento de los marcos reguladores y legales, factor que resta la credibilidad de los consumidores hacia este modelo, la desconfianza de los usuarios hacia la compra virtual, la preferencia cultural hacia la atención personalizada y humana, el miedo a proporcionar datos bancarios en la web, así como los retos de ingresar en una sociedad con bajos niveles de alfabetización tecnológica e informática sumado a la carencia de conocimiento del comercio electrónico y de su funcionamiento (UNCTAD, 2001).

Las transacciones que se realizan por este medio al no ser un canal en donde se encuentre un agente para verificar la información ingresada, ha sido utilizado para realizar transacciones fraudulentas, las cuales no poseen alcance geográfico, presentando una desventaja para las empresas, quienes deben utilizar protocolos de seguridad como el SET (*Secure Electronic Transaction*) o el SSL (*Secure Sockets Layer*) (Bios School, 2006) que aseguran que la página

es segura y libre de fraude, además, que los consumidores temen ser víctimas de estafa en páginas no seguras que cobran por productos que al final no recibirán (Pachano, 2013).

Otro factor que tomar en cuenta es la falta de seguridad en cuanto al ingreso de datos en las plataformas de compra de ciertos *e-commerce* pueden ser sujetos de riesgo para el acceso de terceros a datos confidenciales de los clientes. Los costos de mantenimiento de la plataforma, a pesar de ser menor que el de una tienda física, representan significativas sumas de dinero dado que esta no es tan solo de almacenamiento de datos, sino que se convierte en una herramienta administrativa indispensable. En una tienda virtual, la plataforma permite la carga de productos, el desarrollo de la página web, la base de datos de clientes, el almacenamiento de datos sobre las compras, pagos, facturación, entre otros (Nicodim, 2003).

Los reclamos posventa o atención luego de obtener un producto es un inconveniente que influye en la decisión de compra de los compradores en línea, el principal motivo es la duda de recibir un producto de calidad que cumpla las expectativas y que tenga las mismas características e imagen del producto comprado en línea, además, temen en que una vez recibido y pagado su producto, no tengan posibilidad de reclamar por alguna falla presentada o garantía.

Los procesos de reclamos en la mayoría de *e-commerce* en el Ecuador, como es el caso de tiendas como Linio.com, responden a un procedimiento en donde debe notificarse al proveedor del producto sobre la falla del mismo, el cliente debe entregarlo empaquetado para que puedan revisarlo y una vez que es revisado, puede ser reparado o cambiado (Linio.com, 2017), estos procesos suelen ser demorados y en muchos de los casos, los clientes prefieren quedarse con los productos defectuosos y no notificar sobre la falla, lo que resta credibilidad a las empresas de comercio electrónico.

Históricamente el contacto humano para realizar una compra ha sido un factor considerado indispensable, sin acompañamiento al cliente en la orden de compra en un negocio tradicional no sería posible obtener ventas, sin embargo, en un *e-commerce*, dado que los productos se encuentran disponibles y con características facilita la elección del cliente, la necesidad de obtener

asesoramiento en el proceso de compra en muchos de los casos responde a que la página web no es receptiva, que el diseño, fotografías y especificaciones de la página y los productos no sean los correctos o estén incompletos o por la existencia de inconvenientes con el proceso de pago, factores que sin una pronta respuesta por parte del servicio al cliente puede provocar que el cliente desista de su compra.

En un país como Ecuador, la asesoría y el trato personalizado al cliente es indispensable, por mencionar un ejemplo, el *e-commerce* ecuatoriano DePatri.com ofrece facilidades de pago como crédito directo y tiene una fuerza de ventas y servicio de *call-center* que atiende las 24 horas del día, lo que permitió un incremento de sus ventas de un 38% desde el 2015 hasta el año 2017 (Altamirano, 2017).

1.3 El consumidor tradicional vs el consumidor en línea

La evolución del comercio en todas sus formas ha permitido el apareamiento de un nuevo consumidor que es el consumidor en línea, a diferencia del tradicional este tiene un comportamiento distinto, así como hábitos y características de compra distintos por lo que es indispensable conocerlos para poder desarrollar estrategias de marketing que acorten distancias entre usuarios y marca. A continuación, se analizará tanto al consumidor online como al offline.

1.3.1 Comportamiento del consumidor tradicional

Para conocer el comportamiento del consumidor tradicional, es necesario conocer su tipo y cuáles son sus necesidades, de acuerdo al aporte de Sigmund Freud con la teoría del análisis del comportamiento del consumidor, no solo el aspecto económico forma parte de las decisiones de los consumidores y afirma que el ser humano es guiado por los pensamientos, motivaciones, emociones y sueños (Freud S. , 1935) y su decisión de compra responde a un proceso entre la cual el cliente reconoce la necesidad, busca información, la evalúa, decide comprarla y consume el producto o servicio comprado.

Estas fases demuestran que nuestras fuentes previas de información pueden ser basadas en experiencias o en fuentes externas como la opinión de amigos, medios de comunicación o familiares (Hervás, 2012). Un consumidor tradicional para realizar la compra toma en cuenta los siguientes criterios: imagen, precio, calidad, relación calidad-precio, vida del producto, ubicación del establecimiento y el servicio posventa (Hervás, 2012).

El consumidor tradicional antes de realizar una compra se guía en quienes intervienen en este proceso, que en muchos de los casos suele ser un tercero que orienta o influye en su decisión de compra. Finalmente, cuando el producto ya fue adquirido, es necesario evaluar si se encuentra satisfecho con el mismo, si fue un acierto, lo que significaría que se logró la fidelización entre el cliente y la marca, caso contrario, si la experiencia fue negativa, su mala experiencia podrá ser compartido con amigos y familiares o únicamente no se volvería a realizar la compra, lo que actualmente puede ser transmitido al público en general con opiniones, calificaciones o comentarios en páginas *web* o en redes sociales.

De la misma manera, Pavlov en 1927 desarrolló otra teoría del consumidor, la cual toma en cuenta a la conducta del aprendizaje, ya que analizó mediante un fenómeno observable e identificable los estímulos y respuesta del ser humano mediante leyes de conducta adquiridas a través del aprendizaje y la experiencia, convirtiendo al proceso de compra en un sistema en donde no únicamente influye el producto o el valor del mismo, también existen factores como los estímulos, las necesidades del cliente, el asesoramiento con la compra, la descripción del producto, entre otros (Sahui, 2008).

La importancia de un buen servicio al cliente y una adecuado asesoramiento en la compra es lo que logrará que un cliente obtenga un producto que cumpla con sus expectativas, se debe tomar en cuenta los siguientes factores: la presentación del producto con características e imágenes llamativas; el deseo de obtenerlo que se dará siempre y cuando el producto cumpla con las expectativas y la acción que significa el comprarlo dado que cumplió con las expectativas (Hervás, 2012).

Las teorías del comportamiento del consumidor han sido analizadas bajo elementos de la economía, sociología y psicología y se las han desarrollado y clasificado mediante distintos modelos teóricos, entre los cuales se encuentran la teoría económica del comportamiento del consumidor, desarrollada por Alfred Marshal y que trata acerca del incremento de las ganancias del individuo en función del precio del bien y de la utilidad del mismo, en el que se describió al comportamiento individual de los consumidores con el fin de lograr entender el funcionamiento general del sistema económico y su magnitud global determinando las condiciones de crecimiento de la actividad económica en su conjunto (Whaibe, 2013).

Para Antonio Damasio, el consumidor antes de comprar se basa en estímulos emocionales, los cuales muchas veces son inconscientes (Schiffman, 2001), es por ello la importancia de la publicidad, lo que llevó al desarrollo del e-marketing y que se convirtió en un elemento indispensable a ser utilizado como oportunidad por las empresas y con el pasar de los tiempos, evolucionó al concepto de *neuromarketing* que predice la conducta del comprador por estímulos cerebrales y transmite el mensaje acorde a este análisis (Schiffman, 2001).

Estas teorías dieron la pauta para el desarrollo del marketing y del análisis del comportamiento motivacional del consumidor en torno a sus decisiones de compra, fue Ernest Dichter quien en 1947 tomó la teoría de Freud y la orientó hacia los hábitos de compra del consumidor y analizó cómo toma sus decisiones al adquirir un bien para satisfacer sus necesidades de consumo, sus principales postulados se basaron su análisis en las motivaciones del consumidor y las interpretó de la siguiente manera: el consumidor no sabe lo que quiere, no siempre es racional cuando realiza una compra y no dice la verdad acerca de sus gustos. Además, Richter analizó este comportamiento de manera cualitativa y a los impulsos inconscientes como los sexuales y biológicos (Schiffman, 2001:111).

Luego de examinar al consumidor mediante el modelo de Richter, Antonio Damasio lo hizo por medio de las neurociencias y descubrió que el consumidor para tomar una decisión de compra no se basa solamente en la razón sino también en el estímulo emocional, el cual muchas veces es inconsciente, este elemento se convirtió en la piedra angular para vincular al

comportamiento del consumidor con la publicidad (Ospina, 2014), a su vez, trató a las emociones y a los sentimientos basados en las experiencias de compra previas y la personalidad (Alvarez, 2010).

Estas teorías fueron evolucionando el estudio del comportamiento del consumidor hasta que se desarrolló el concepto de *neuromarketing*, definido como la disciplina que estudia y analiza el funcionamiento del cerebro explicando la percepción y la toma de decisiones del consumidor en base al marketing tradicional y ha sido principalmente aplicado hacia conceptos de diseño de productos, comunicación, precio, posicionamiento, canales de venta, población objetivo, entre otros y busca predecir la conducta del comprador e identificar el medio más eficaz para transmitir el mensaje (Alvarez, 2010).

1.3.2 Factores que influyen en el comportamiento del consumidor

El análisis del comportamiento del consumidor debe ser realizado con una metodología multidisciplinaria, la cual es definida por (Hawkins, Roger & Coney, 2004) como:

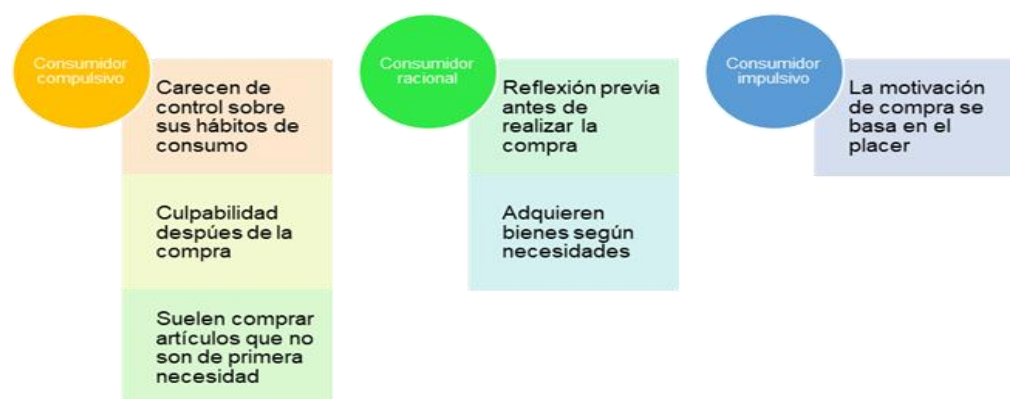
El estudio de personas, grupos u organizaciones y los procesos que estos siguen para seleccionar, comprar, usar y disponer de productos, servicios, experiencias o ideas para satisfacer necesidades y los impactos que estos procesos tienen en el consumidor

Dentro de su análisis se debe tomar en cuenta estudios sobre el cerebro humano y como los estímulos influyen en las decisiones de compra (Fernández, 2014). En neuromarketing se estudia al cerebro del consumidor en 3 niveles que son: emocional, racional y el reptiliano en los cuales se procesa la información, se genera y procesa emociones y se motiva, el reptiliano es el más susceptible a los estímulos externos. Estos tres niveles se van desarrollando en el proceso de compra mediante estímulos externos (Andrade E., 2014).

Los individuos basan su decisión de compra tanto en la racionalidad con objetividad en base a funcionalidad, calidad, durabilidad, precio de los productos entre otros y otros que lo hacen basándose en emociones con criterios subjetivos como placer, miedo, estatus u otros, para ellos las empresas deben crear sus estrategias tomando en cuenta estos factores.

Para (Renvoise, Morín & Cover, 2006) en su libro “neuromarketing del nervio a la venta”, se debe captar la atención de los consumidores mediante los tres niveles antes mencionados logrando que se dé una afinidad con la marca reforzando la experiencia del consumidor que se guía principalmente por la experiencia, hábitos de compra y los recuerdos de experiencias pasadas para ello se deben crear estrategias en donde la marca aporte a la mente del consumidor aspectos positivos con mensajes emocionales en publicidad, además se debe forjar vínculos emocionales hacia la marca, una vez que el cliente ha experimentado una compra, la vinculación que tenga el cliente permitirá que se convierta en un defensor de la misma. Existen tres tipos de consumidores los cuales se los agrupa en las siguientes categorías:

GRÁFICO N° 2 TIPOS DE CONSUMIDORES



Fuente: Fernández L (2014)
Elaborado por: María José Noboa

Entre las tres clases de consumidores que existen, se encuentran los consumidores compulsivos, los cuales no tienen control en cuanto a sus hábitos de compra y se dejan llevar por factores como publicidad y precio principalmente, en lo general, luego de realizar una compra se desarrolla en ellos sentimientos de culpabilidad y en muchos de los casos sus compras no suelen ser de primera necesidad, en cuanto a los consumidores racionales, estos adquieren bienes según su necesidad y reflexionan antes de realizar una compra guiándose en factores como la calidad de los productos, el precio y las características, como tercer tipo de consumidor existe el impulsivo que es el que realiza una compra sin tomar en cuenta factores externos, lo hace guiado en el placer.

Para otros autores como Kotler y Keller (2006), el consumidor y su comportamiento se encuentran influenciados por otro tipo de factores como el cultural, social y personal, los cuales afectan al individuo en función de las necesidades de este orientándose hacia productos que les proporcionen satisfacción, a continuación, se describirán los factores que influyen en el comportamiento del consumidor:

GRÁFICO N° 3 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR



Fuente: Kotler & Keller, 2006
Elaborado por: María José Noboa

Factores culturales: abarca la cultura, subculturas y las clases sociales a las que pertenece o en las que se siente identificado el consumidor y que influyen en su comportamiento.

Factores sociales: el consumidor también basa sus decisiones en elementos sociales como la familia, grupos sociales, su rol en la sociedad y el estatus que haya alcanzado en la misma.

Factores psicológicos: existen elementos como la motivación, la percepción, el aprendizaje y las creencias y actitudes que determinan el comportamiento del individuo.

Factores personales: la edad y la fase del ciclo de vida en la que nos encontramos permite que nuestras necesidades se vayan modificando y por ende nuestros hábitos, estos se encuentran a la vez influidos por la ocupación y por el estilo de vida que llevemos además de las circunstancias económicas y la personalidad que es lo que determina la confianza, autonomía, sociabilidad y estabilidad emocional.

Para (Kotler & Keller, 2012) todos estos elementos construyen al individuo y su rol en la sociedad y el consumidor es considerado el centro de la actividad empresarial por lo que es importante la creación de estrategias basadas en cada uno de estos factores para atraer y retener a los consumidores a la marca.

1.3.3 Perfil del consumidor en línea

El estudio del comportamiento del consumidor como disciplina del marketing existe desde 1960, de acuerdo a Peter & Olson (2006) el consumidor al ser un individuo se encuentra propenso a la continua evolución tanto de la tecnología como de la sociedad. Con la llegada de la revolución digital, la comunicación se ha vuelto más eficaz y el uso de dispositivos móviles se ha convertido en un medio más para obtener los productos que satisfagan las necesidades del cliente con mayor facilidad (Fernández, 2014).

La facilidad de encontrar cualquier información en la web ha dado paso para que empresas promocionen de mejor manera sus productos al mercado y a los consumidores, el comprador *online* es diferente al *offline* y sus características se detallarán a continuación:

En términos generales, el comprador en línea se caracteriza por ser un consumidor inteligente que basa sus decisiones luego de revisar una gran cantidad de opciones disponibles, busca marcas y páginas confiables, atributos, riesgo percibido, productos actuales y de calidad y compara precios en la web (Andrade E. , 2014), en un reporte de (Nielsen Soluciones, 2013) se habla acerca de que más de un tercio de los consumidores en el mundo utilizaron internet para investigar antes de realizar una compra, el 31% busca un producto determinado.

Existen en la actualidad 3 generaciones de compradores en línea, los cuales son clasificados de la siguiente manera (KPMG, 2017):

Baby Boomers (Nacidos entre 1946-1965), este segmento compra en internet con la misma frecuencia que los Millennials y su ticket promedio es más alto que el de los otros dos grupos.

Generación X (Nacidos entre 1966-1981), son quienes más compras han realizado en relación a las otras generaciones, tienen un promedio de 19 transacciones anuales y realizaron 20% más compras que la generación Millennial en el año 2016. Los principales factores de esta tendencia son el nivel de ingresos que estos poseen y que los productos que adquieren con frecuencia son los bienes de consumo para sus hogares.

Generación Millennial (Nacidos entre 1982-2001), esta generación realiza 15.6 transacciones anuales en promedio, de esta generación tanto los hombres como mujeres compran en internet con un porcentaje similar, sin embargo, los hombres gastaron más dinero frente a las mujeres en su última compra en línea, lo que responde a que los hombres compran en categorías de artículos con precios más elevados mientras que las mujeres adquieren artículos de ticket más bajo.

Una de las principales causas que influyen para realizar una la compra en línea son la calidad del producto, los gastos de envío, facilidad para obtener devoluciones y garantías, opiniones y comentarios de otros clientes, función de búsqueda visual (imágenes), fácil navegación, facilidad en el proceso de compra, variedad de productos, posibilidad de adquirir tallas especiales y disponibilidad de nuevos productos (Andrade E. , 2014). Existen varios perfiles del consumidor en línea entre los que se encuentran los siguientes (Matessa, 2016):

El **consumidor práctico**, el 22% de los compradores online se encuentran en esta categoría, es quien principalmente busca adquirir un producto con sencillez en el proceso de compra sin que este implique muchos pasos, por lo general, este consumidor busca en páginas con contenidos variados y son atraídos por descuentos y promociones.

Otro 22% de los compradores online son usuarios ocasionales y en su mayoría **desinformados**, realizan una compra por una promoción específica y no vuelven a comprar hasta no recibir otra promoción similar, este grupo visita 2.3 páginas y les gusta sencillez en el proceso de compra y la fácil navegación, las categorías de productos que más prefiere este consumidor son los viajes y tecnología.

El 20% de los compradores en línea son **impulsivos**, su frecuencia de visita es bastante constante y compran cualquier producto que les llame la atención, aunque estos no tengan descuentos. Este perfil de clientes se guía en las valoraciones de las páginas web y es el segmento que más cupones de descuento utiliza.

Además, existe el comprador **habitual** que no suele realizar compras con frecuencia, espera a encontrar promociones y las mejores condiciones para realizar una compra, este segmento abarca a personas de entre 35 a 44 años y son tendientes al ahorro y son influenciadores de marca con comentarios a terceros y con opiniones en redes sociales, sin embargo, su opinión es influenciable de no recibir un buen servicio, el 15% de los compradores en línea pertenecen a este segmento.

Con último perfil tenemos al **buscador de experiencias**, en el cual se encuentran el 21% de los compradores, se caracterizan por ser compradores ocasionales que buscan productos específicos y comparan en varias páginas para encontrar la mejor opción, no se encuentran guiados por el precio, prefieren tener seguridad en su compra, buscan tener una excelente experiencia de usuario y las opiniones de terceros influyen en su decisión de compra.

Este capítulo compila los elementos fundamentales para el cumplimiento del objetivo particular que pretende evidenciar las tendencias de los consumidores frente al desarrollo del comercio electrónico en el Ecuador, lo cual ha sido posible gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y ha permitido que las empresas tradicionales evolucionen sus procesos y su modelo de negocio para incrementar sus ventas ampliando sus canales de distribución y su presencia digital. Esta evolución creó a un nuevo consumidor con mayores posibilidades y acceso a la información, convirtiéndolo en un

consumidor 2.0, el cual no es un simple receptor de ideas, es más ágil porque goza de un mayor conocimiento de sus posibilidades y analiza antes de comprar lo que lo convierte en parte del proceso comercial e influye significativamente en el desarrollo de un negocio.

CAPITULO II

EL MODELO DE COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL ECUADOR

2.1. Panorama general del comercio electrónico en el país

A pesar de las restricciones legales, la desconfianza de los consumidores, las limitaciones logísticas de las empresas, la carencia de entendimiento de la sociedad ecuatoriana hacia este nuevo modelo de negocio, el comercio electrónico en el país se ha convertido en tendencia y en un canal más para que las empresas puedan ampliar sus canales de distribución y ofertar bienes y servicios con mayor facilidad. Este capítulo hablará acerca de las empresas que han incursionado en este nuevo modelo de negocio, así como sus limitantes de inserción y la reacción del consumidor ecuatoriano hacia este nuevo modelo de negocio.

2.1.1 Empresas dedicadas al comercio electrónico en el Ecuador

De acuerdo a cifras del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico, en el año 2015, el porcentaje de compradores en plataformas de comercio electrónico en el Ecuador fue de 2,50 %, cifra que comparada con Brasil, cuya participación fue de 9,37% y con 74% de Estados Unidos (ILCE, 2015), se observa que menos del 20% de las empresas en el Ecuador utilizan canales de comercio electrónico y que la tendencia del consumidor en cuanto a compras en línea todavía no se consolidan (Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico, 2016).

No obstante, existe un avance significativo en este sector ya que en el año 2011 en el Ecuador se realizaban \$400 millones de USD en compras en línea, cifra que ascendió a \$540 millones en el año 2014 y a \$800 millones de USD en el año 2016 (Cámara Ecuatoriana De Comercio Electrónico, 2016).

En el Ecuador se han implementado ejes de desarrollo y transformación productiva acerca de las tecnologías de la información, cuyo enfoque principal es el marketing, la logística, la seguridad en métodos de pago y el desarrollo de plataformas (MINTEL, 2015) y se ha obtenido una penetración de internet de 81%.

El 56% de la población ecuatoriana tiene celular, de ese porcentaje el 53% tiene un *smartphone*, un 28% tiene una portátil y el 38% y el 32% usa internet para información y comunicación respectivamente. En cuanto a las empresas del país, un 35,9% ha realizado ventas en línea y un 29,5% ha comprado y las transacciones comerciales crecieron un 80% desde el 2012 hasta el 2014 (INEC, 2016) lo que demuestra que el comercio electrónico en el país cada vez va adquiriendo protagonismo.

Desde el año 2015 en Ecuador se ha observado un desarrollo más consolidado de las empresas que se dedican al comercio electrónico, suceso que se observa con el número de empresas premiadas en el evento de comercio electrónico *e-commerce Day*, que es realizado cada año por el *E-commerce Institute* y la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, organizado por el desde el año 2010.

Las ciudades que concentran el 51% de las ventas en el país son Quito, Guayaquil y Cuenca y las categorías en las que se enfoca su consumo son las prendas de vestir en un 33%, bienes y servicios con 31%, 15% lo hace en recreación y cultura, 12% otros y el 9% consume artículos del hogar, en comparación con otros países latinoamericanos, en donde la compra de pasajes aéreos es la categoría que obtiene mayor demanda (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2017).

En el año 2015, se premió a 9 empresas con mayor participación en comercio electrónico en el país, las cuales fueron categorizadas por tipo de negocio, en donde destacaron empresas en el sector turístico como LAN, en el sector de ventas al por menor se encontró a Comandato.com, en entretenimiento y medios ganó Cinemark, en servicios y soluciones para comercio electrónico se premió a Movistar.com, en servicios financieros y banca en línea participó Pacificard, en moda en comercio electrónico estuvo Jolie, en marketing en línea se premió a Grupo Céntrico Digital, como mejor PYME de comercio electrónico ganó Cuponaso.com y mejor iniciativa móvil para el comercio electrónico se premió al Banco Bolivariano, a su vez destacó agroscopio.com, un emprendimiento con mayor impacto digital en el Ecuador (E-commerce Institute, 2015).

Para el año 2016, ya se observó una mayor participación de las empresas de comercio electrónico en este mismo evento, el cual premia el aporte y el desarrollo de cada empresa en los negocios por internet, las categorías se expandieron y empresas como Latam Airlines.com ganó como líder de la industria turística; fybeca.com fue premiada por su participación en ventas al por menor; Cinermak, por ser el ganador en el sector de entretenimiento *e-commerce*; LaTam Autos, por ser líder en servicios y soluciones IT, en la banca ganó Payclub, OLX, fue premiado por su desarrollo en moda e indumentaria, BBM digital, agencia de marketing online, fue la mejor iniciativa *mobile*.

Se premió a Comandato.com y sobresalió como mejor PYME de *E-commerce* a YaEstá.com, (E-commerce Institute, 2016), sin embargo, esas no son las únicas empresas que compiten en comercio electrónico en el país, también existen mercadolibre.com, olx.com, mitienda.com, deuvvas.com y linio.com, que son otras tiendas en línea que comercializan productos al por menor, cuya participación en el mercado del comercio electrónica es bastante significativa.

En el 2017, se celebró la séptima versión del *e-commerce Day* Ecuador, en la cual se presentó el primer estudio de comercio electrónico del país organizado por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE) en la cual se analizó al consumidor ecuatoriano, sus preferencias y motivaciones para comprar en línea, se describieron los desafíos que presenta este nuevo modelo de negocio, se revisaron las cifras arrojadas en los últimos años, en la cual destacan que el 35% de las personas del estudio han comprado productos y servicios por internet y el 51% de ellos han realizado pagos y transacciones bancarias en línea (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2017).

Las empresas que destacaron en esta premiación fueron despegar.com, quien fue líder en la industria turística, créditoseconomicos.com, líder *e-commerce* en *retail*, se premió como el mejor *e-commerce* en entretenimiento y medios a eluniverso.com, en servicios y soluciones para *e-commerce* fue premiado paymentez.com, en la banca a Banco del Pacífico, en la categoría moda se premió a DePrati.com, grupo céntrico digital es considerada la mejor agencia de marketing digital y como mejor Pyme fue elegida cuponcity.com y a

comandato.com se le premió por ser la mejor iniciativa *mobile* (E-commerceday, 2017).

La existencia de eventos como el *e-commerce Day* así como el apoyo de la Cámara de Comercio de Quito, la creación de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico así como el apoyo del gobierno sin lugar a dudas promueve la inserción de las empresas hacia este nuevo modelo de negocio, sin embargo, todavía existen retos en cuanto a seguridad, regulaciones, logística y confianza del consumidor.

2.1.2 La apertura comercial y la libertad transaccional que permite el comercio electrónico como modelo de negocio

El comercio electrónico en el Ecuador ha crecido considerablemente a un ritmo de 35% cada año, según Leonardo Ottati, director de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (Computerworld, 2016) constituyéndose como la rama con mayor crecimiento en el país. Entre los principales modelos de comercio electrónico utilizados se encuentran la venta de productos *online*, *offline* y *market places* en línea (Esparza, 2017).

Uno de los principales motivos por los cuales los consumidores han optado por cambiar sus canales de compra en el Ecuador, es la globalización y el rol de los gobiernos para impulsar el desarrollo de las tecnologías de la información (TICS) con la introducción de las mismas en los países, principalmente en los países en desarrollo, como es el caso del Ecuador, lo que ha ocasionado una transformación en el mercado tradicional, que a diferencia de las prácticas del pasado, en la actualidad, busca impulsar el libre mercado, aumentar el comercio de bienes y servicios, apoyar a la propiedad privada, al crecimiento de las multinacionales, del capital financiero y del impulso de la competencia, lo que puede ser analizado bajo el espectro del neoliberalismo, que se ha convertido en más que una doctrina tan solo económica, también es política y social (Dávalos, 2008).

En cifras en el Ecuador, el 0.34% de los hogares realizaron compras en internet desde el 2010 hasta el 2016 y el 16,8% de empresas ecuatorianas utilizaron al comercio electrónico para realizar negocios en el año 2013, cifra que ascendió a 17,1% en el año 2014 con ingresos de \$540 millones de USD

en este año y en el 2015 se obtuvo \$800 millones de USD por esta actividad económica (INEC, 2016).

Estas cifras han permitido dar a conocer que este nuevo modelo de negocio cuenta con gran acogida en el país ya que ha agilizado los procesos comerciales de los canales tradicionales por la facilidad de distribución de los productos, ha impulsado las ventas de proveedores locales y artesanales, ha insertado nuevas alternativas de compra para el consumidor, impulsado la competencia local con los modelos de negocio tradicionales y ofrece variedad de productos y facilidad de recepción de los mismos en cualquier espacio geográfico del país (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2017).

En la actualidad, gracias al modelo político económico neoliberal, se ha dado mayor apertura a nuevos modelos de negocios mundialmente y se ha impulsado el desarrollo del sistema mundo capitalista, logrando que se expanda hacia países latinoamericanos mediante las tecnologías de la información, las cuales guían a los mercados al mercado global (Harvey, 2007:8).

En el Ecuador, existen varias empresas de comercio electrónico y cada una de ellas cuenta con un modelo de negocio distinto y su oferta va desde alimentos, artículos deportivos, tecnología, artículos y alimentos de mascotas, accesorios para celulares, autopartes, belleza, cine, hogar, cupones, departamentales, de IT, de marketing, educación, eventos, farmacias, flores, instrumentos musicales, libros, joyas, licores, lotería, envíos, transporte, automotrices, ofertas, productos artesanales ecuatorianos, productos de bebés, ropa, regalos personalizados, supermercados, venta de entradas a espectáculos, viajes y turismo, pagos en línea, zapatos, taxis, entre otros, y todos ellos con diferentes modelos de compra y venta en línea (E-commerce Institute, 2016).

TABLA N° 3
EMPRESAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL ECUADOR

Empresas	Industria	Modelo de negocio
Mercadolibre	Negocio minorista o retail	C2C
Olx		C2C
Linio		B2C y B2B
YaEsta.com		B2C y B2B
Yadeuva.com		B2C y B2B
Compraecuador		B2C
Comandato.com		B2C
Creditos económicos		B2C
Despegar.com	Turismo	B2C y B2B
Multipasajes.com		B2C y B2B
Youtravelagency		B2C y B2B
Domicilios.com	Entregas y envíos	B2C y B2B
Mandao		B2C y B2B
Delivereo		B2C y B2B
Urbano		B2C
Compraya	Promocionales y de descuentos	B2C
Cuponaso		
Cupocity		
Paymentez	Plataformas de pago	B2C
Payclub		
Kushki pagos		
Alignet		
Cabify	Transporte	B2C
Uber		
Easytaxi		
Fybeca.com	Medicinas	B2C
Multidoctores.com		
Dátil	Facturación	B2B y B2C
Deprati.com	Moda	B2C
Etafashion		
Cinemark	Entretenimiento	B2C
Supercines		
Ticketshow		
Buenplan		
Centrico digital	Marketing para e-commerce	B2C
BBM		
Gmedia		
llantas 247	Sector automotriz	B2C
Latam autos		

Fuente: Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2017
Elaborado por: María José Noboa

2.1.3. Casos de éxito de empresas de comercio electrónico en el Ecuador

Varias empresas de comercio electrónico tanto nacionales como extranjeras han tenido éxito en el Ecuador lo cual sirvió para que emprendimientos y empresas posicionadas en el mercado utilicen al comercio electrónico como un canal más para expandir sus ventas, esto se debe a que se ha democratizado el acceso a internet de la población ecuatoriana y a que se ha popularizado el sistema de compras en línea.

Mercadolibre.com, es una multinacional argentina que inició operaciones en 1999 maneja categorías con productos nuevos, semi nuevos y usados, su modelo de negocio se destaca por ser *Consumer To Consumer* y se ha convertido en el e-commerce líder con presencia en 18 países de América Latina.

Su página web obtiene más de dos mil búsquedas por segundo, entre sus principales factores de éxito encontramos que fue evolucionando como un modelo de subastas hasta convertirse en un portal en donde el consumidor puede contactarse con el vendedor, su posicionamiento en la región se debe a que se han adaptado al mercado latinoamericano con estrategias, modelos de negocio, métodos de pago y porque se han enfocado en crear valor para sus usuarios (Mercadolibre.com, 2017).

No únicamente mercadolibre.com ha tenido gran presencia en Latinoamérica, plataformas como Olx.com con un modelo de negocios similar C2C se ha constituido como una plataforma líder en el mundo de los clasificados, principalmente en mercados emergentes, con presencia en más de 45 países en el mundo, ha llegado a destacar por conectar a la comunidad local para la comercialización de productos, servicios y bienes raíces (olx.com, 2018).

Carla Vela, *Key Account Manager Advertising* de Olx Ecuador afirma que este *e-commerce* tiene un promedio mensual de 51 transacciones, las cuales ascienden a un monto de 95 millones de dólares y que su ventaja competitiva en el mercado es la comercialización de productos usados y en que el año 2018 se ha impulsado la categoría de bienes raíces (Vela, 2018).

Cuando hablamos de compra en línea, estas dos empresas son las más posicionadas en el imaginario de la sociedad ecuatoriana tanto por el tiempo que llevan en el mercado como por su modelo de negocio y por la facilidad que proporcionan al consumidor de ser parte de este comercio tanto de compradores como de vendedores, lo que les ha brindado una gran ventaja competitiva frente a otros *e-commerce* del país, no obstante, existen varias empresas de comercio electrónico con distintos modelos de negocios principalmente de *retail* que han tenido una gran acogida por la sociedad ecuatoriana.

El comercio electrónico abarca varios modelos de negocio y es importante destacar que el simple hecho de que una empresa comercialice sus productos en la web, ya los convierte en participantes en *e-commerce*. En el Ecuador, el tamaño del mercado del *e-commerce* es bastante amplio y la necesidad de expandirse e impulsar este modelo ha permitido que se creen alianzas estratégicas entre empresas, lo que permite que todas ellas encuentren la posibilidad de ofrecer sus productos en línea.

Empresas como el Grupo Icesa comercializan sus productos de almacenes Japón en la red, lo que permite incrementar el porcentaje de venta de sus productos ofreciéndoles en internet, un caso similar a este es DePrati, tienda física departamental que se constituyó como la tienda de ropa que desarrolló un *e-commerce* para comercializar sus productos, con más de 9 años con su tienda en línea, tiene como ventaja competitiva el ofrecer sus productos en la web ofreciendo facilidades de pago, promociones, atención las 24 horas del día y con asesoría y servicio al cliente (Deprati.com, 2016).

Existen sectores y tipos de productos que son más comunes para ser comercializados en la red, como electrodomésticos, tecnología, ropa, moda y belleza, sin embargo, cualquier empresa de distintos sectores han implementado sus páginas de comercio electrónico, como es el caso de farmacias Fybeca, *retail* farmacéutico que fue fundada en 1930 y que desarrolló en el año 2011 una página web para comercializar su portafolio de medicinas y productos complementarios facilitando a los consumidores el obtener medicamentos las 24 horas del día en la comodidad de su casa u oficina (Fybeca.com, 2018).

Para Diego Crespo (2018), ex Coordinador de canales y nuevos negocios de Fybeca.com, el éxito de este *e-commerce* es principalmente la capacidad de almacenamiento de los productos y control de inventario, la atención hacia socios estratégicos y su centro de logística avanzada, además que esta empresa se ha destacado por ser pionera en las nuevas tendencias a nivel de marketing relacional, comunicación y servicio y el desarrollo de su *e-commerce* (Corporación GPF, 2017).

Además, existen empresas con un sistema similar al usado por Amazon.com que se han instalado en el país como es el caso de Linio.com, que inició operaciones en México en el año 2012 y tiene presencia en 8 países de Latinoamérica, su modelo de negocio es un mix entre B2B y B2C dado que actúa como intermediario y comercializa productos de proveedores tanto locales como internacionales y a su vez es quien los ofrece al cliente final. Esta tienda en línea cuenta con más de 40.000 marcas a nivel regional y tiene más de 9 millones de productos disponibles y los ofrece en cualquier ciudad a nivel nacional con garantía para sus productos (Inversian, 2016).

Es indispensable recalcar el papel del marketing en cada una de estas empresas, principalmente su presencia en redes sociales, en especial en Facebook, Instagram, twitter, Google+ y el desarrollo de aplicaciones móviles para la mejor difusión de su marca, estos medios han permitido optimizar estrategias innovadoras para adaptarse al mercado ecuatoriano logrando un cambio en el comportamiento del consumidor, quien se ha ido educando en cuanto a la compra en línea (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2017).

Los modelos de marketing vigentes han permitido que se pueden obtener promociones de primera mano e informarse acerca de la reputación de la marca, así como de los productos que adquieren y la seguridad de comprar en línea por las calificaciones y comentarios de terceros.

2.2. Aspectos sociales, políticos, tecnológicos y económicos del Ecuador en torno al desarrollo del comercio electrónico

Las empresas son partícipes cada día más de los mercados globales y para ello es necesaria la búsqueda de mecanismos estratégicos, el impacto de

las nuevas tecnologías de la información se ha convertido en un elemento indispensable en la vida de los consumidores lo que ha transformado la manera en la que se realizan negocios y ha permitido el apareamiento de una nueva relación comercial llamada *e-commerce*.

Este modelo de negocio está estableciendo las bases de la competencia hacia un nivel más estratégico transformando a la cadena de valor tradicional, es por ello que el entorno en el que se desarrolla una empresa es principal factor de éxito de la misma para medir el potencial del mercado y el comportamiento de la industria considerando los factores internos como externos en los que la empresa no tiene injerencia pero de los cuales si puede verse afectada, para ello se analizarán a continuación los factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos.

2.2.1. Análisis PEST en torno al desarrollo del comercio electrónico en el Ecuador

TABLA N° 4
ANÁLISIS PEST EN TORNO AL DESARROLLO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL ECUADOR

ANÁLISIS PEST EN TORNO AL DESARROLLO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL ECUADOR	
FACTORES POLÍTICOS	FACTORES ECONÓMICOS
Cambio en el sistema político "socialismo del siglo XXI", establecido por Rafael Correa	Ecuador mantuvo índices de pobreza por ingresos de 23,1% en el 2017 comparado con el año 2016 que fue de 23,7%
Discurso ideológico izquierdista de Rafael Correa en contra del libre mercado	El Coeficiente de Gini fue de 0,462 a nivel nacional (Instituto de Estadísticas y Censos, 2017)
Impulso hacia el desarrollo de la matriz productiva, educación, salud, poder judicial.	En términos económicos y en temas de inversión, se estima un crecimiento del país de 1,3% en el año 2018 pero comparado con otros países de la región, el crecimiento económico del país está debajo de la media (CEPAL, 2017).
Creación de la ley de Comercio electrónico en el año 2002 en el gobierno del ex presidente Gustavo Noboa Bejarano. Estrategia de Ecuador Digital enmarcada en el Plan Nacional del Buen Vivir (Mintel, 2017)	La inversión pública del Ecuador es del 24,8% promedio anual del PIB mientras que la inversión privada obtiene un crecimiento anual promedio de 8.2% (Banco Central del Ecuador, 2017).
Imposición de aranceles a la sociedad y prohibición a las importaciones de productos al país en el periodo de Gobierno de Rafael Correa (SENAE, 2016).	La deuda pública del país llegó al 23% del PIB en el 2017 (BCE, 2017).
En el año 2014, fue establecida la ley del 4x4 la cual establece que se puede importar productos de hasta máximo 4 kg de peso y de máximo valor FOB de \$400 de monto deberá pagar un valor de \$42 de impuestos; únicamente se permiten 5 importaciones por año con un valor de máximo \$1200	La coyuntura económica del país en el periodo de análisis 2014-2017 nos demuestra que existe una tendencia negativa año tras año tanto en el PIB nominal como en el PIB real, la tasa de crecimiento es negativa en el año 2016 y en el año 2017 con -1.70% y -1.23% respectivamente.
Gobierno de Lenin Moreno orientado a la reactivación de la economía nacional, apertura comercial	En el 2017, la inflación presenta índices negativos con -0.20% y en los años anteriores tanto en el 2014 como 2015 el porcentaje de inflación se encontró de 3.20% y 2.25% respectivamente en relación al 1.12% del 2016. El promedio en América Latina fue de 4.62%. (BCE, 2017)
Estrategia de Ecuador digital 2.0 con impulso al desarrollo de las TIC's en los diferentes ámbitos de la economía	La balanza comercial se ha mantenido con cifras negativas a lo largo del periodo de análisis, obteniendo una variación de -4.9 (BCE, 2017).
Impulso del gobierno por reducir la brecha digital en los sectores de la población democratizando el uso de herramientas tecnológicas.	En el 2017, de la población total, el 70.4% se encuentra en edad de trabajar, el 67.7% de la población en edad de trabajar está económicamente activa y de la población económicamente activa, el 95,4% se encuentra empleada (INEC, 2017).
Democratización de los medios de producción Transformación del patrón de especialización de la economía a través de la sustitución selectiva de importaciones	La tasa de desempleo de Ecuador en el año 2017 fue de 4.6% (INEC, 2017)
Diversificación de las exportaciones, exportadores y destinos mundiales Inserción estratégica del país en mercado internacionales e integración latinoamericana	En el gobierno de Correa se impulsó la recaudación de impuestos y la educación de los ciudadanos hacia la rendición de cuentas resultando un crecimiento porcentual de 13,8% en la recaudación con \$13.223.151 miles de USD en el año 2017 frente a años anteriores (SRI, 2017).
Transformación de la educación superior y transferencia de conocimiento en ciencia, tecnología e innovación.	
Inversión para el Buen Vivir en el marco de una macroeconomía sostenible	Incremento del IVA al 14% en el año 2016 debido al terremoto en el país.

FACTORES SOCIALES	FACTORES TECNOLÓGICOS
El porcentaje de clase media ha aumentado en un 35% desde el 2013 hasta el 2017 (Ministerio Coordinador de desarrollo social, 2017).	Ecuador se encuentra en el puesto 71 en el Global Information Technology Report presentado en el Foro económico mundial en el año 2016 (World Economic Forum, 2016).
El porcentaje de clase media ha aumentado en un 35% desde el 2013 hasta el 2017 (Ministerio Coordinador de desarrollo social, 2017).	En Ecuador, de 3.777 empresas encuestadas en el año 2014, el 16,8% de empresas ecuatorianas utilizaron al comercio electrónico para realizar negocios en el año 2013, cifra que ascendió a 17,1% en el año 2014 (INEC,2014).
En la primera década del siglo XXI, el sector social ha tenido un marco institucional caracterizado por inestabilidad e ineficacia con un porcentaje de pobreza por ingresos del país en el año 2016 del 22.9% que comparado con el año 2006 que fue de 18.7%, lo que demuestra un crecimiento de 4.2% anual (Ministerio Coordinador de desarrollo social, 2017).	El 8,7% de las empresas utilizaron a la red para vender sus productos, el 14% lo utilizaron para realizar compras en el año 2013 frente al 8,4% y el 14,6% del año 2012 respectivamente (INEC, 2014).
Se establecieron políticas de redistribución de recursos como el Bono de Desarrollo Humano y el Salario Digno, los cuales se toman en cuenta, entre otros, tomando en cuenta el número de hijos en el hogar de quienes se encuentre en condiciones de extrema pobreza (Gobierno de la República del Ecuador, 2017).	A nivel mundial, se han implementado medidas regulatorias en contra de la competencia desleal y legislaciones para proteger la privacidad de los usuarios en los servicios en línea (OECD, 2015).
	En el 2014 del total de ventas realizadas por las empresas, el 29.5% de las compras promedio fueron hechas a través de internet, y un 35,9% de ventas fueron realizadas de la misma manera y un 45,2% de las empresas invirtieron en TICS, de las cuales el sector del comercio tuvo un porcentaje de 36.6% siendo el sector con mayores montos invertidos.
El Índice de Desarrollo Humano (IDH) para el Ecuador en el año 2014 fue de 0.734 lo que le ubicó al país en con un nivel de desarrollo alto frente a otros países de la región (Ministerio Coordinador de desarrollo social, 2017).	En el año 2014 el 95,9% de las empresas encuestadas contaron con acceso a internet, de las cuales el 33,9% de los trabajadores utilizaron este medio para sus labores diarias (INEC, 2014).
	Ecuador está en el puesto 74 del ranking mundial de gobierno electrónico con un índice de 0.56 establecido por las Naciones Unidas en el año 2016, cifra que demostró un ascenso respecto al año 2012 en el cual tuvo un índice de 0.49 (Gobierno electrónico del Ecuador, 2016).
En lo que respecta a desigualdad social y económica, el Coeficiente de Gini aplicado a Ecuador, en el año 2016 fue de 0.466 y en el área urbana alcanzó 0,450 en 2016 y en el área rural fue de 0,456 en el (Ministerio Coordinador de desarrollo social, 2017).	La Secretaría Nacional de la Administración Pública (2014) para el cumplimiento del plan de Gobierno electrónico y del desarrollo de las TIC's ha creado leyes, normativas para soporte de las TIC's.
	El apoyo del Gobierno del Ecuador hacia el desarrollo de las TIC's, creación de leyes de protección al consumidor, incentivo a las empresas, principalmente a las PYMES a insertarse en el campo del comercio electrónico.

Elaborado por: María José Noboa
Fuente: Descritas en la tabla

2.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter caso YaEsta.com

GRÁFICO N° 4
MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: Porter, 1998
Elaborado por: María José Noboa

Si bien es cierto, el comercio electrónico en el Ecuador todavía tiene mucho por explotar y el estado actual de su entorno competitivo tiene varias aristas, el propósito de este capítulo es entender el entorno en el que se desarrolla el e-commerce Marketplace ecuatoriano YaEsta.com mediante el modelo de las 5 fuerzas desarrollado por Michael Porter y de esta manera obtener una mejor perspectiva acerca del desarrollo de una empresa de comercio electrónico así como su modelo de éxito en el mercado ecuatoriano.

2.3.1. Amenaza de nuevos competidores

De acuerdo a Michael Porter (1998:66) en su libro "*Competitive Strategy*", existen 5 factores fundamentales en la industria y hay que saber diferenciarlos para el éxito de la empresa, a su vez afirma que existen barreras de entrada que deben ser tomadas en cuenta para el ingreso de nuevos competidores en el mercado, estas barreras son las economías de escala, diferenciación, tecnologías específicas, requerimiento de capital o de inversión, acceso a canales de distribución y estrictas regulaciones gubernamentales. Se revisará cada una de ellas para identificar a los actores con modelos y productos similares dentro de la industria analizada.

Para Krugman & Obstfeld (2006) en su libro "Economía Internacional teoría y política", las economías de escala permiten que la producción de un

bien sea más eficiente en cuanto mayor escala y con un menor costo unitario. YaEsta.com al ser una tienda en línea, no posee su propio inventario, el modelo de negocio utilizado es el obtener proveedores que envíen los productos hacia el cliente final, lo que produce que no tenga economías de escala al no existir producción, sin embargo, la variedad de productos de distintos proveedores permite que el modelo se vuelva competitivo por la gran oferta de bienes que obtiene el consumidor.

La diferenciación del producto es una barrera que no tiene YaEsta.com dado que existe una gama de más de 30.000 productos en la página cuyas categorías van desde tecnología, electrodomésticos hasta muebles y artículos del hogar, lo que ha logrado una diferenciación y valor agregado a la marca en relación a otras empresas de comercio electrónico emergentes en el mercado como *yadeuna.com*, e-commerce con modelo de negocio similar que comercializa tan solo electrodomésticos, colchones y menajes de cocina.

Por otro lado, el requerimiento de capital es otra barrera a ser tomada en cuenta para el ingreso de una empresa en el mercado, YaEstá.com inició como un emprendimiento ecuatoriano en el año 2014, en sus primeros meses existían 21 productos y 4 proveedores y para finales del año 2014, se realizaron 235 transacciones con una inversión de \$49.000 y con una base de 35 proveedores, de los cuales el 80% eran pequeñas y medianas empresas ecuatorianas (Ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de la información, 2015),

En sus inicios, este *marketplace* tuvo éxito por el valor agregado que brindaba a los consumidores ecuatorianos como el ahorro de tiempo, de dinero, atención personalizada, facilidad de entrega, impulso a la industria local y facilidad de acceso a productos nacionales y por ser una empresa ecuatoriana que entiende el comportamiento del cliente ecuatoriano y que busca democratizar a la compra en línea en el Ecuador (Cámara de comercio de Quito, 2017).

Empresas como linio.com vieron que estaban perdiendo un pedazo del mercado y buscaron mayor inversión en publicidad y marketing digital, principalmente porque en ese año no existían muchas empresas con un modelo de negocio similar, no obstante, al ser una empresa que iniciaba

operaciones, su cobertura en el Ecuador era limitada, al igual que su oferta y variedad de productos, el desarrollo de la página era bastante simple, el contenido de la página no era actualizado y existían demoras en los tiempos de entrega (Freund, 2017).

Para el cofundador de YaEsta.com, Martín Jara (2018), la rentabilidad de un *e-commerce* no es visible en los 5 primeros años de funcionamiento, principalmente por la inversión inicial que una empresa como esta requiere, es por ello que en el año 2017 se dio una reestructuración a las categorías que tenía la página web, en sus inicios se comercializaba categorías como alimentos, moda, hogar, tecnología, electrodomésticos, mascotas, muebles, entre otros lo que provocó pérdidas para la empresa, principalmente por los altos costos de logística que acarreaban la comercialización de productos pequeños, lo que se convirtió en una desventaja para la empresa, pero a la vez una oportunidad de reestructurar el negocio para de esa manera obtener mayores ganancias y que se vuelva rentable a largo plazo y pueda ser competitiva en el mercado ecuatoriano.

El acceso a tecnologías específicas no es considerada una barrera de entrada para YaEsta.com ya que su desarrollo tecnológico ha sido bastante acelerado en cuanto a tecnología se refiere, para Pablo Viteri (2018), Director del departamento de tecnología de YaEsta.com el uso de plataformas de comercio electrónico como *v-tex commerce cloud*, programas de integración desarrollados por el equipo de tecnología para logística y contabilidad, así como a la adquisición de plataformas de pago seguro, ha brindado una ventaja competitiva a la empresa, lo que ha facilitado la experiencia de usuario y ha permitido que procesos manuales se automaticen con el tiempo para obtener mayor rentabilidad en el menor tiempo posible.

La siguiente barrera es el acceso a canales de distribución, según el Director de Operaciones de YaEsta.com, Loza, J (2018), la empresa cuenta parcialmente con esta barrera de entrada, al ser una tienda 100% en línea, el proceso logístico es indispensable, principalmente por no obtener los productos en inventario para distribuirlos maneja un canal de distribución indirecto, sin embargo, mantiene alianzas con empresa de soluciones logísticas, la falta de un sistema de logística es un inconveniente que en muchos de los casos ocasiona pérdidas en la rentabilidad de la empresa y con la cual cuentan otros

e-commerce como *fybeca.com*, *comandato.com*, *almacenesjapon.com* y *deprati.com* por obtener sus productos disponibles y su propio sistema de entregas.

Las estrictas regulaciones gubernamentales se constituye un factor a ser tomado en cuenta para un *e-commerce*, en el año 2002, con el Presidente Constitucional Gustavo Noboa Bejarano firmó la ley de comercio electrónico en el país, en la cual se determinó las reglas en las cuales estará regido este tipo de comercio, a diferencia del comercio tradicional, en este tipo de comercio la protección de datos y de información es un elemento indispensable así como los términos y condiciones que cada página web tenga establecidas (Servicio de Rentas Internas, 2002).

La competencia que existe entre tiendas tradicionales, departamentales y de libre servicio con las tiendas de comercio electrónico no es directa, de hecho, es complementaria, dado que un *e-commerce* busca alianzas con estas tiendas para distribuir sus productos en la web, lo que quiere decir que mientras más regulaciones existen para el ingreso de productos del exterior como es el caso de las salvaguardas, incremento en el valor de los impuestos, entre otros, constituye una desventaja para el *e-commerce* dado que los precios que se comercialicen van a ser mayores a los de las tiendas tradicionales, medida que se utiliza para compensar otro tipo de gastos de operaciones de la empresa.

El panorama competitivo de *YaEsta.com* de acuerdo al análisis de Michael Porter denota que existen varias barreras de entrada que han sido superadas como es el caso de la diferenciación del portafolio de categorías con productos específicos, además, cuenta con una inversión de capital considerable, la cual principalmente viene de fondos de inversionistas tanto nacionales como extranjeros, los canales de distribución que la empresa maneja todavía no son una ventaja competitiva frente a otros *e-commerce*, sin embargo, para mantener la cobertura a nivel nacional y para reducir costos, la logística que se maneja que es tercerizada es la mejor herramienta que puede obtener una mediana empresa dado que los gastos que acarrear tener una logística propia no son rentables a corto plazo.

El desarrollo del modelo de negocio de YaEsta.com ha sido un proceso de largo aprendizaje, principalmente por la falta de experiencia en el mercado nacional, así como por el poco desarrollo del comercio electrónico en el país, lo que ha permitido aciertos y desaciertos en todas las áreas de la empresa, lo que ha permitido la evolución de la empresa en el mercado nacional.

2.3.2. Poder de negociación de los clientes

Michael Porter (1998:82) puntualizó el grado en el cual los consumidores pueden manipular a las fuerzas del mercado, entre las cuales determinó las siguientes: la concentración de los compradores, a mayor demanda menor poder de negociación y viceversa, los bajos costos de cambio de marca, el conocimiento del cliente del producto que va a adquirir y la diferenciación del producto.

En lo que respecta a la sensibilidad de los precios para la decisión de compra de un consumidor, influyen distintas variables entre las cuales se encuentran el número de clientes interesados en el producto lo que provoca que exista un mayor poder de negociación, es aquí en donde influyen varios factores, los cuales no solo son determinados por el precio sino también por elementos diferenciadores como es variedad de productos, de las promociones, de la facilidad de compra, de la obtención de los productos en cualquier ciudad del Ecuador, de la atención al cliente, de la garantía y servicio posventa de los productos, de las facilidades de pago, entre otros.

El poder de negociación de los clientes en YaEsta.com es bastante limitado, en una página web, los precios se encuentran establecidos tomando en cuenta los márgenes de cada producto que engloban el precio del producto, los gastos de logística, presupuesto de marketing, entre otros, lo que tiene dos aristas, por un lado, en muchos de los casos la empresa pierde potenciales consumidores, por otro lado, en una tienda en línea, los productos que ofrecen mayor tráfico a la página son las promociones, las cuales si bien es cierto, son precios mucho más bajos en el mercado responden a su vez a el costo beneficio de reducir precios en el producto con márgenes menores pero que en volumen se recuperarán, lo que se convierte en un elemento que llama la atención al cliente, el cual no busca negociar precio sino seguridad en su compra y facilidades en la entrega (Yépez, 2018).

Para Porter (1998:90), el volumen de compras es otro elemento diferenciador para la negociación con los clientes, lo que permite que la el comprador de un producto al por mayor reciba algún descuento adicional al establecido. En YaEsta.com, las ventas corporativas corresponden a un 20% del nivel de ventas al mes por el valor de ticket alto que maneja y por restar el número de órdenes en una sola transacción, sin embargo, los costos adicionales que genera un e-commerce no permite ofrecer un descuento significativo al cliente, lo que provoca en muchos de los casos pérdidas en ventas, lo destacable es que en su mayoría, los productos que son solicitados al por mayor, son productos que ya se encuentran a precios promocionales, por lo que el cliente no busca obtener beneficios sustanciales, para esto, el uso de estrategias de *marketing* como envío gratis o cupones de descuento se han constituido como un elemento negociador en el sector.

Además, los precios de la competencia se han convertido en un elemento indispensable para la toma de decisión de un consumidor, existen varias fortalezas de la empresa y sin lugar a dudas la variedad es una de ellas, sin embargo, en lo que a precio se refiere, no todos los productos de la página web son igual de competitivos que en el mercado, existen productos con precios altos, lo que en muchos de los casos provocan que el cliente compare con otros e-commerce con mejores precios y mayor variedad y que se les haga fácil cambiar de marca , a su vez, existen productos de costo bajo que no requieren de una inversión muy alta y de los cuales el cliente no busca negociar.

Un factor que convierte al cliente como ganador en la negociación es sin lugar a dudas su poder adquisitivo, Carolina Montero (2018), Directora de Marketing de YaEsta.com puntualiza la importancia de describir a nuestro *buyer persona* e identificar cual es el *target* al que la empresa apunta, en el caso de YaEsta.com, el porcentaje de recompra que se pierde en el *funnel*¹⁴ es bastante grande, en donde un 70% de los clientes que realizaron su primera compra, a lo largo de los meses no vuelve a comprar, esto se debe en su mayoría a que la publicidad que mayor impacto tiene en la población ecuatoriana es Facebook, canal que se utiliza principalmente para adquirir

¹⁴ Modelo de marketing centrado en el consumidor que ilustra el viaje teórico del cliente hacia la compra de un producto o servicio

nuevos usuarios, lo que provoca que se sientan atraídos por una promoción específica pero que a largo plazo no vuelva a comprar.

Para reducir este porcentaje es indispensable ofrecer mayor valor al cliente y a la experiencia de usuario de este, lo que permitirá que exista una fidelización hacia la marca, este elemento resta poder a la negociación del precio, sino que prevalecen factores como la experiencia de compra y el valor agregado del servicio al cliente.

2.3.3. Poder de negociación de los proveedores

Toda empresa necesita de materia prima para producir y esto crea una relación directa entre el distribuidor y el comprador y se convierte en un elemento indispensable de sus relaciones, para Porter (1999) este es un factor de éxito determinante en una empresa que establece la intensidad de la competencia de la industria, existen tres aspectos a ser tomados en cuenta para su análisis: la concentración de los proveedores, los costos de cambio, la diferenciación de insumos y su impacto (Parra & Calvet, 2009).

Para YaEsta.com, tanto sus clientes como sus proveedores son pilares fundamentales, por lo cual se maneja una concentración de proveedores, el equipo comercial es quien se encuentra a cargo de atraerlos para promocionar sus productos en la página web, actualmente existen 89 proveedores sin los cuales la página web no existiría. La página se desarrolla con cinco categorías de productos entre los cuales se encuentran: tecnología, celulares, muebles, electrodomésticos y artículos del hogar y en cada una de ellas existen una gran cantidad de productos que, si bien es cierto, pueden ser de iguales características, pero con distintos precios dado que son de distintos proveedores. En un *e-commerce* B2B y B2C como es el caso de YaEsta.com la relación tanto comercial como contractual es indispensable.

El modelo que maneja YaEsta.com para el reclutamiento de proveedores tiene varias condiciones que son establecidas en una relación contractual en la cual se detalla lo siguiente: el proveedor debe ofrecer productos con garantía de fábrica y factura, el proveedor es el que se encuentra a cargo de empacar sus productos para entregársela al servicio logístico dentro de 24 horas, asegurarse que los productos cumplan con las

normas de calidad requeridas por el ordenamiento jurídico ecuatoriano para su comercialización, así como contar con cualquier permiso que fuese necesario para dicha comercialización, de la misma manera el proveedor se compromete a cumplir con las políticas de devolución de productos con concordancia con lo establecido en la normativa ecuatoriana, en especial en el artículo 45 de la Ley de Defensa del Consumidor (2010:30), el cual otorga al consumidor un plazo máximo de 3 días posteriores a la recepción del bien o servicio para ejercer su derecho a la devolución (Defensoría del pueblo, 2010).

En lo que a precio se refiere, se manejan dos modalidades para establecer el precio del producto, YaEsta.com maneja un precio de distribuidor por lo que el proveedor puede poner un precio a sus productos y notificar un precio referencial de sus productos en el mercado o si el modelo es por comisión, el proveedor establece un porcentaje pactado con las partes, además, el proveedor no debe pagar valores extra por costos operacionales como logística, seguro, comisiones de las tarjetas de crédito, comisión del *courrier* por aceptar efectivo como método de pago, plataforma, entre otros (Bravo, 2018).

Además, existe una plataforma de proveedores que se llama *Seller Center* en la cual el proveedor se compromete a subir sus productos con fotografías y el precio establecido, esta plataforma también les permite adjuntar sus facturas de pago. Este sistema permite que tanto el proveedor como la persona a cargo de la categoría mantengan un control en cuanto a los precios de los productos, las condiciones de entrega de estos y a su vez existe un sistema de incentivos y penalidades en el caso de que el proveedor cumpla o no con lo establecido, esto permite que tanto la empresa como el proveedor mantengan una relación comercial enmarcada en las condiciones contractuales.

Para Porter (1998:92) la disponibilidad de insumos sustitutos significa la existencia de insumos que puedan reemplazar a los tradicionales, para el caso de YaEsta.com no es un detalle que influya significativamente a primera vista dado que al manejar gran cantidad de productos y a varios proveedores en el portal existe la manera de reemplazarlos por otro proveedor que ofrezca el mismo bien, sin embargo, los costos de este cambio en muchos de los casos suelen ser representativos, esto responde a que en el compromiso contractual

ninguna de las partes tienen exclusividad y eso convierte en complicado asegurar el stock de los productos (Bravo, 2018).

La diferenciación de insumos es otro factor por tomar en cuenta, este consiste en el valor agregado que proporciona el proveedor a la marca, en el caso de YaEsta.com existen más de 30.000 productos, los cuales, a diferencia de otras páginas de venta de productos en línea, son nuevos, originales y tienen garantía de fábrica, cada uno de ellos llega empacado en su caja original y no existe el riesgo de recibir un producto dañado o deteriorado, el cliente recibe su producto con factura, lo que le convierte en una ventaja competitiva dentro de otros *marketplaces* como mercadolibre.com o olx.com.

2.3.4 Rivalidad entre competidores

En su libro, Michael Porter (1998:94) describe a esta fuerza como la más importante de su modelo dado que es el resultado de las 4 fuerzas anteriores porque permite que una empresa entienda su posicionamiento en el mercado y la rentabilidad en el mismo tomando en cuenta a la competencia en el sector.

En el campo del comercio electrónico en el Ecuador, existen varias empresas que lo han establecido como un canal más de distribución para sus productos, sin embargo, no todas ellas tienen el mismo modelo con el que YaEsta.com trabaja lo que le proporciona en una ventaja competitiva, pero existen algunas empresas multinacionales y pocos emprendimientos que están emergiendo en el sector y que buscan ganar un tamaño del mercado, tal es el caso de Linio.com, de yadenuna.com, labahía.com, deuva.com y buenobonitoybarato.com.

Michael Porter (2002) en su libro “Ventaja competitiva de las Naciones” describió que para analizar el entorno competitivo de una empresa es indispensable tomar en cuenta los siguientes factores: la concentración, diversidad de competidores, condiciones de costos y la diferenciación de productos y determinó dos indicadores el IHH o “Índice de Herfindahl Hirschman” y el CRx o “Radio de concentración” para medir la concentración del mercado en una empresa.

La oferta de productos de YaEsta.com es bastante amplia y sus productos son dirigidos a varios segmentos de la población lo que le permite tener una diferenciación de los mismos, sin embargo, no se ofrecen productos exclusivos por lo que existen en el mercado no solamente tiendas en línea sino también tiendas tradicionales que los ofrecen, lo que según Porter (2008) le resta competitividad dado que si existe en un mercado otro producto de similares características puede ser reemplazado por productos sustitutos, lo que obliga a que se impulse de mejor manera el posicionamiento de marca y para ello a lo largo de los años ha venido manejando una estrategia digital y de marketing en donde se ha utilizado todos los medios digitales como: *mailing*, Facebook *adds*, Instagram, Google *Adwords*¹⁵, eventos, alianzas, ferias, entre otros (Montero, 2018).

Entre las empresas consideradas competencia directa para YaEsta.com, las cuales manejan el mismo modelo de negocio y que comparten características similares se encuentran las siguientes:

GRÁFICO N° 5
COMPETIDORES DIRECTOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE
YAESTA.COM



Fuente: Freund, 2018
Elaborado por: María José Noboa

Linio.com constituye el principal competidor de YaEsta.com dada su similitud en el modelo de negocio, esta multinacional mexicana lleva más de 2 años en el mercado ecuatoriano, pertenece al grupo Estrada e inició operaciones en el año 2015 y cerró sus puertas en julio, pero las volvió a abrir en octubre del 2016 (Loza, 2018).

¹⁵ Servicio de publicidad en línea donde los anunciantes pagan para mostrar publicidad en Google a los usuarios web

Entre sus ventajas competitivas se encuentran que posee una propia plataforma de *e-commerce* la cual integra a todos los procesos de todos los departamentos, además, su catálogo de productos es bastante amplio con más de 50.000 productos en la página, a diferencia de YaEsta.com, linio.com maneja su propio inventario con bodegas en China y en Panamá y tiene *pick up store*¹⁶ en donde el cliente puede retirar sus productos, lo cual agiliza el tiempo de entrega, además, esta plataforma posee mecanismos de pago seguro anti fraude propias y de seguimiento a sus clientes así como un fuerte equipo de ventas y de atención al cliente, además, maneja una excelente estrategia digital online, lo que le ha permitido posicionarse en el mercado latinoamericano (Loza,2018).

En lo que respecta a deuva.com, esta empresa apareció en el mercado ecuatoriano en el año 2017, no corresponde una amenaza inminente para YaEsta.com, sin embargo, al manejar un modelo de negocio parecido y al tener varias categorías similares, se la considera un competidor en el sector, esta empresa maneja categorías como electrodomésticos grandes y pequeños, celulares, tecnología, computadoras y accesorios.

GRÁFICO N° 6
COMPETIDORES INDIRECTOS C2C INTERNACIONALES DE YAESTA.COM



Fuente: Freund, 2018
Elaborado por: María José Noboa

La competencia que existe entre mercadolibre.com y olx.com hacia YaEsta.com es considerada indirecta dado que sus modelos de negocio son distintos, sin embargo, las tres empresas tienen un objetivo similar que es ofrecer productos a los consumidores.

¹⁶ Tienda en donde el cliente puede retirar un producto comprado

Tanto mercadolibre.com como olx.com mantienen un sistema de compra y venta similar, en el cual la plataforma se encuentra disponible para que los consumidores oferten sus productos en la web, lo que da lugar a que se dé el contacto entre los compradores y vendedores, quienes pactan la adquisición de un bien, el sistema funciona a manera de clasificados y su ventaja competitiva es que tienen presencia en varios países de la región y que han logrado posicionarse como las primeras empresas de *e-commerce* para la comercialización de productos en la web.

El principal elemento diferenciador entre estas dos empresas y YaEsta.com es que además de tener un modelo diferente en cuanto al manejo de proveedores y productos, el sistema de compra es distinto, así como el manejo de la logística de los productos y no existe servicio al cliente ni fuerza de ventas en las empresas antes mencionadas, asimismo los productos que se ofrecen en estas páginas web no son únicamente nuevos, también se encuentran productos de segunda mano, no existe seguridad en cuanto a la garantía de los mismos y no es necesario el desarrollo de una plataforma de pagos dado que estos se los realiza a conveniencia con el vendedor, lo que convierte a YaEsta.com en una tienda en línea con mayor seguridad para transaccionar con productos de marcas oficiales que cuentan con garantía de fábrica y que ofrecen factura al cliente final (Freund, 2017).

GRÁFICO N° 7

EMPRESAS QUE UTILIZAN AL COMERCIO ELECTRÓNICO COMO OTRO CANAL DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: Freund, 2008
Elaborado por: María José Noboa

Existen empresas con modelos tradicionales en el mercado ecuatoriano que han buscado ampliar sus canales de distribución de sus productos ofreciéndoles en la web, tal es el caso de tiendas como comandato.com y

almacenes Japón, los cuales han usado la misma plataforma de comercio electrónico que YaEsta.com *v-tex cloud* para que el consumidor ecuatoriano pueda obtener electrodomésticos con facilidades de pago en su casa, no obstante, a diferencia de YaEsta.com que también ofrece electrodomésticos, comandato.com y almacenes Japón ofrecen servicio de instalación gratuita y estibaje y la posibilidad de obtener crédito directo, lo que otorga una ventaja competitiva, sin embargo, únicamente comercializa este tipo de productos, lo que hace que YaEsta.com tenga más ventaja competitiva en el mercado, dada la variedad de productos y por la cobertura a nivel nacional.

2.3.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Porter (1998) definió a los productos sustitutos como productos que si bien son diferentes satisfacen la misma necesidad del consumidor, estos pueden estar disponibles en otros mercados. Entre los factores determinantes de esta quinta fuerza de Porter encontramos los siguientes: disponibilidad de sustitutos, precio relativo entre el producto ofertado vs el producto sustituto, calidad y rendimiento entre el producto ofertado vs producto sustituto y costos de cambio para el consumidor.

En el mercado del comercio electrónico es bastante sencillo que el consumidor elija otros productos y se cambie de marca, lo que le convierte en una amenaza alta para la empresa, en cuanto a la disponibilidad de sustitutos es importante reconocer que dado el modelo de negocio que se maneja en donde el cliente debe esperar para recibir su producto puede encontrar un producto similar en menor tiempo que cubra su necesidad, tal es el caso de productos como celulares, los cuales se los puede encontrar en distintas tiendas y a distintos precios, en muchos de los casos más baratos que en YaEsta.com, al ser un producto necesario para la comunicación, es fácil que sea reemplazado por otro, aunque el precio ofertado sea menor, el elemento diferenciador es el tiempo de entrega del producto.

En cuanto al precio relativo entre el producto ofertado vs el producto sustituto en YaEsta.com existen dos aristas, la primera de ellas es que existen una gran cantidad de productos a precios más competitivos que los del mercado principalmente los productos promocionales, los cuales son los que elevan el ticket promedio de la página e incrementan el número de transacciones de la misma, sin embargo estos constituyen tan solo un 25% del

total de los productos de la página, los cuales no gozan de precios tan competitivos frente al mercado local, lo que facilita al consumidor a encontrar otras opciones en tienda tradicionales o a su vez en otros *e-commerce*, los cuales ofrecen mejores precios y similares características, ejemplo de ello son los electrodomésticos, en YaEsta.com se ofrecen electrodomésticos a precios promocionales, sin embargo el costo logístico de productos de gran peso es elevado, lo que provoca que los clientes opten por elegir otros *e-commerce* electrodomésticos con envío gratuito o tiendas físicas o departamentales para adquirirlos (Loza, 2018).

En lo que respecta a la calidad y el rendimiento entre el producto ofertado vs producto sustituto, YaEsta.com tiene una ventaja competitiva dado que comercializa productos de las marcas aliadas como es el caso de Samsung, Electrolux, Indurama, LG, entre otros, lo asegura que son productos nuevos, originales, de fábrica y proporciona al cliente la seguridad de recibir un producto de calidad a diferencia de otros *e-commerce* en el mercado del *retail*, además que el consumidor tiene la política de satisfacción garantizada, lo que quiere decir que si no se encuentra conforme con el producto recibido, puede devolverlo dentro de 3 días hábiles a partir de la recepción del mismo.

Como último factor tenemos a los costos de cambio para el consumidor, además de las tiendas tradicionales a las cuales se puede dirigir el consumidor, existen también otros *e-commerce* como linio.com, el cual ofrece productos similares y hasta maneja más categorías de productos, el cambiar de tienda para el consumidor no sería un inconveniente dado que las dos tienen un modelo de negocio similar y un sistema de logística parecido, sin embargo, Para Montero (2018), el elemento diferenciador de mantenerse en YaEsta.com es la fidelización que el cliente llega a tener con la marca, existen incentivos como cupones de descuento para clientes frecuentes, así como beneficios para clientes VIP, además, el servicio al cliente y la relación con el cliente es indispensable para mantener a los clientes fieles a la marca.

2.3.6 Análisis general de las 5 fuerzas de Porter

Una vez analizadas las 5 fuerzas de Porter en el caso de YaEsta.com y cada uno de los factores se puede observar a continuación el análisis de la situación competitiva de este *e-commerce marketplace* ecuatoriano:

Existen 3 fuerzas que tienen alto nivel de amenaza para la empresa, entre las que se encuentran la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores y la amenaza de productos sustitutos, esto se debe principalmente al número significativo de jugadores que se encuentran en esta industria, principalmente porque el comercio electrónico no solo compite con empresas de este mismo sector sino con todas las empresas que ofrezcan los mismos productos sean competencia directa como indirecta, lo que le resta protagonismos en el sector.

TABLA N° 5
ANÁLISIS GENERAL DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Fuerza	Alto	Medio	Bajo
Amenaza de nuevos competidores	x		
Poder de negociación de los clientes			x
Poder de negociación de los proveedores		x	
Rivalidad entre competidores	x		
Amenaza de productos sustitutos	x		

Fuente: YaEsta.com, 2018
Elaborado por: María José Noboa

TABLA N° 6
DESCRIPCIÓN DEL ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER CASO
YAESTA.COM

Fuerza	Nivel	Descripción	
Amenaza de nuevos competidores	Alto	Competidores	Linio
			yadeuna.com
			labahiaec
			frecuento.com
			buenobonitoybarato.com
			mercadolibre.com
			Olx
Comandato.com			
Poder de negociación de los clientes	Alto	Perfil del consumidor	El segmento que compra en YaEsta.com es gente de 18 a 55 años
			Las ciudades de Ecuador que más compra en YaEsta.com es Quito, seguido de Guayaquil, Manta y Loja
			El pago más utilizado por el consumidor de YaEsta.com es tarjeta de crédito
	Bajo	Motivación de compra	Sensibilidad y variedad de precios en el mercado tradicional
			Número de clientes interesados
			Número de productos disponibles
			Variedad de oferta
			Promociones
			Calidad de los productos
			Atención al cliente
			Garantía
			Facilidades de pago
			Servicio post venta
			Rapidez en la entrega en cualquier ciudad de Ecuador
Poder de negociación de los proveedores	Medio	Tipos de proveedores	Proveedores nacionales y marcas oficiales como Samsung, LG, Epson, Huawei, Indurama, UMCO, Chaide y Chaide
		Estándares para ser proveedor	Relación entre el proveedor y el KAM de YaEsta.com
	Variedad de proveedores por categoría		
	Variedad de productos		
	Calidad de productos ofertados por el proveedor		
	Precio preferencial por los productos		
	Cantidad de productos ofertados		
	Garantía de fábrica para todos los productos		
	Cumplimiento de las políticas de entrega de los productos al courier (empaquetado, tiempos de envío)		
	Cumplimiento de las políticas de devolución		
Rivalidad entre los competidores	Alto	Diferenciación con los competidores	Diferenciación frente al modelo de negocio de las demás empresas de la competencia online
			Existencia de tiendas departamentales tradicionales con amplia oferta de productos con disponibilidad inmediata
			Gran inversión en marketing para posicionamiento de marca frente a los competidores
			Competidores directos online con mayor desarrollo tecnológico en su plataforma como Linio ec.
			Pick up stores de la competencia
			Competencia indirecta con e-commerce con diferentes modelos de negocio como mercadolibre.com y Olx
			Competencia de tiendas tradicionales que desarrollaron e-commerce como nuevos canales de ventas
Amenaza de productos sustitutos	Alto	Características	Tiempos reducidos de entrega en tiendas tradicionales
			Precios promocionales de YaEsta.com frente a productos de la competencia
			Altos precios de envío para productos pesados y a provincias
			Calidad y alto precio de los productos de marcas oficiales
			Política de satisfacción garantizada
Alta inversión en marketing para lograr fidelización con la marca			

Fuente: YaEsta.com, 2018

Elaborado por: María José Noboa

Uno de los factores a recalcar y que se convierte en una ventaja competitiva además de ser un elemento diferenciador, es que el poder de negociación con los clientes es bajo, lo que determina que el cliente al no poder negociar los precios porque son fijos en la página web, se está educando para no pedir descuentos, lo que permite que se fidelicen con la marca, aprendan a comprar en línea y se acostumbren a no negociar los precios como culturalmente se ha venido haciendo en el país.

Existe una barrera media en cuanto al poder de negociación con los proveedores, principalmente dado que la negociación de los términos y condiciones se realizan una vez antes de firmar el acuerdo contractual y tan pronto es firmado, las condiciones ya se encuentran establecidas y no se encuentra sujeto a cambios. Lo que le convierte en una barrera media es que al existir políticas de incentivos y de penalización para los proveedores, en muchos de los casos estos buscan renegociarlo y no existe como hacerlo dado que es YaEsta.com quien propone las reglas de la negociación.

El análisis de estas 5 fuerzas es indispensable para tener una visión macro del estado competitivo de la empresa y con ello determinar medidas, estrategias y mejorar procesos para poder reducir las amenazas de cada uno de los factores.

Este capítulo describe el panorama general del comercio electrónico en el Ecuador así como los factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos que se desarrollan en torno a este tipo de comercio y permitió cumplir con el objetivo particular que pretende identificar a las principales empresas *e-commerce* y *marketplaces* que lo utilizan como modelo de negocio, además su influencia en el mercado ecuatoriano, cuáles son sus modalidades, sus estrategias publicitarias, de posicionamiento de marca, su entorno y como el desarrollo de cada uno de estos factores influye significativamente en la adaptación del consumidor actual hacia las compras en línea.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE CASO DEL MARKETPLACE ECUATORIANO YAESTA.COM





















3.1. Evolución de YaEsta.com desde sus inicios

Luego de haber analizado a la evolución del comercio electrónico en el Ecuador, en este subcapítulo se realizará un análisis a detalle de la YaEstá.com, su propuesta de valor, su posicionamiento como página web, se realizará un análisis comparativo con su principal empresa de comercio electrónico Linio.ec, su historia, sus inicios y su desenvolvimiento en el mercado ecuatoriano desde entonces; se hará una descripción de su modelo de negocio, funcionamiento desde su creación y la evolución de su presencia en el mercado nacional, además se revisará su estructura organizacional, su filosofía empresarial y los factores internos y externos de este emprendimiento mediante la matriz FODA, todos estos factores permitirán conocer de mejor manera el estado actual de la empresa.

3.1.1. Propuesta de valor de YaEsta.com

Existen muy pocas páginas web orientadas a determinar la efectividad digital de una empresa, YaEsta.com es una de los pocos emprendimientos de comercio electrónico ecuatoriano de los cuales se encuentran información disponible en la web, esto responde en su mayoría a su efectividad, tiempo de vida, tráfico en la página, pero principalmente por el gran manejo de su departamento de marketing electrónico. En los últimos 3 años, se ha mantenido entre los 5 primeros puestos del *startup ranking (2017)*, llegando en el año 2017 *al tercer lugar frente a otros startups* del Ecuador y siendo el número 3718 en el ranking de emprendimientos mundiales como lo demuestra el gráfico a continuación. En comparación con el resto de empresas en el *top 10* de la tabla, únicamente existe un emprendimiento ecuatoriano que también es una tienda en línea con un modelo de negocio similar, Labahía.ec, emprendimiento Guayaquileño que nació en el año 2016 y que según (Alexa , 2017) se encuentra ubicado en el lugar 6707 frente a otros emprendimientos ecuatorianos.

IMAGEN N° 1 TOP TEN DE EMPRENDIMIENTOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO ECUATORIANOS

Rank	Startup	SR Score	Description	Country Rank
2,384	 Evaluuar.com	59,676 ▲	Proceso de selección simple, inteligente, moderno - Evaluuar.com desarrolla evaluaciones de recursos hu ...	 1
3,255	 GoRaymi	48,922 ▼	DISCOVER destinations full of culture and nature - GoRaymi is the answer to an old wish, of entrepren ...	 2
3,718	 YaEsta.com	44,940 ▲	http://www.yaesta.com is a fully integrated e-Commerce Platform launched in Ecuador - YaEsta.com is the first e-commerce marketplace for ...	 3
4,302	 Cuestionarix	42,772 ▼	Learning technology for everyone - An easy, selective, accessible and leading e-learn ...	 4
4,757	 Contifico	41,389 ▼	Contifico es la mejor solución de contabilidad en la nube para todo tipo de Empresas y Personas Natu ...	 5
5,957	 Dátil	37,870 =	Digital tools for small businesses - We help small businesses in Latin America grow by ...	 6
7,516	 llantas247.com	32,046 ▲	Buy tires online. - We sell tires online. Somos la plataforma para com ...	 7
7,586	 Mantallanta	31,719 ▲	Llantas y Accesorios Online para el Ecuador - Mantallanta.com es la primera tienda online especi ...	 8
7,655	 labahia.ec	31,351 ▲	Ecuadorian e-commerce - www.labahia.ec is an ecuadorian ecommerce company, ...	 9
8,654	 Kudert	26,006 ▼	La herramienta de talento humano - Plataforma de evaluación y gestión del talento en ...	 10

Fuente: Startup Ranking, 2017
Elaborado por: María José Noboa

Si dejamos de comparar a YaEsta.com como un emprendimiento de comercio electrónico dado su crecimiento en el mercado local y lo analizamos frente a todas las empresas de comercio electrónico en el mundo, se encuentra ubicado en el número 284.375 ranking global según *Similarweb* (2017), se ha posicionado como la empresa número 1165 en la lista y es categorizada como una empresa de venta de productos en línea según la audiencia que la visita; este posicionamiento sin lugar a dudas demuestra la fidelidad de los usuarios hacia la marca, la cual tuvo en los últimos 6 meses del año 2017, 161000 visitas, con un incremento de un 44,27% en relación al primer semestre del año 2017 (Similarweb, 2017).

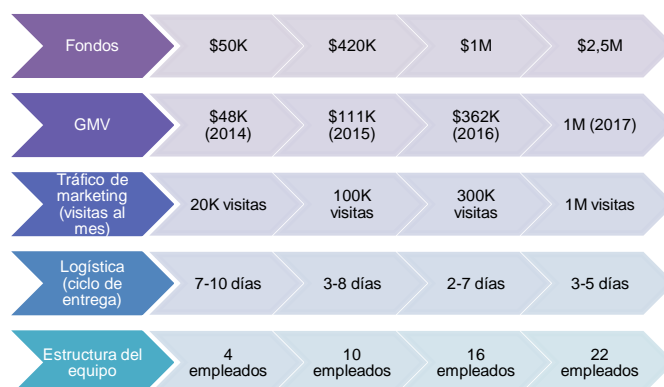
Para Carolina Montero (2017), el tiempo de visita de un usuario en la página es de 02:16 minutos y el promedio de bounce rate en el último semestre del año 2017 fue de 68,92%, este porcentaje se lo puede analizar

gracias a diferentes aspectos, entre los cuales se destacan la experiencia de usuario, la variedad de productos, la facilidad de compra en el momento del checkout, entre otros factores. Un 85,3% de la audiencia que visita la página lo hace desde Ecuador mientras que un 2,5% lo hace desde México y un 1,72% lo hace desde Colombia, esto demuestra que en latinoamérica se está popularizando este modelo y la compra de productos en línea.

Desde su nacimiento en el 2014, YaEsta.com, ha llegado a posicionarse en el mercado local, este posicionamiento, como lo explica Alejandro Freund, uno de los cofundadores, ha sido gracias al equipo de trabajo y al levantamiento de capital que se ha logrado con inversionistas tanto nacionales como internacionales. Desde el año 2014 hasta el año 2017, se han levantado 4.7 millones en 4 rondas de financiamiento de capital semilla (Crunchbase, 2017).

Con estas rondas de levantamiento de capital se incrementaron las transacciones generadas de \$394 mil a \$1.2 millones y se proyecta a que las ventas incrementen en un 40% para el próximo año, entre las principales áreas a las cuales va destinado ese capital es para el departamento de tecnología, logística y para marketing, departamentos indispensables para el crecimiento de YaEstá.com, además, se proyecta a establecer mayores alianzas estratégicas con empresas líderes retail para poder mantener mayores márgenes en cada uno de sus productos, incrementar el tráfico de la página, su gross merchandise value y el desempeño del funcionamiento logístico.

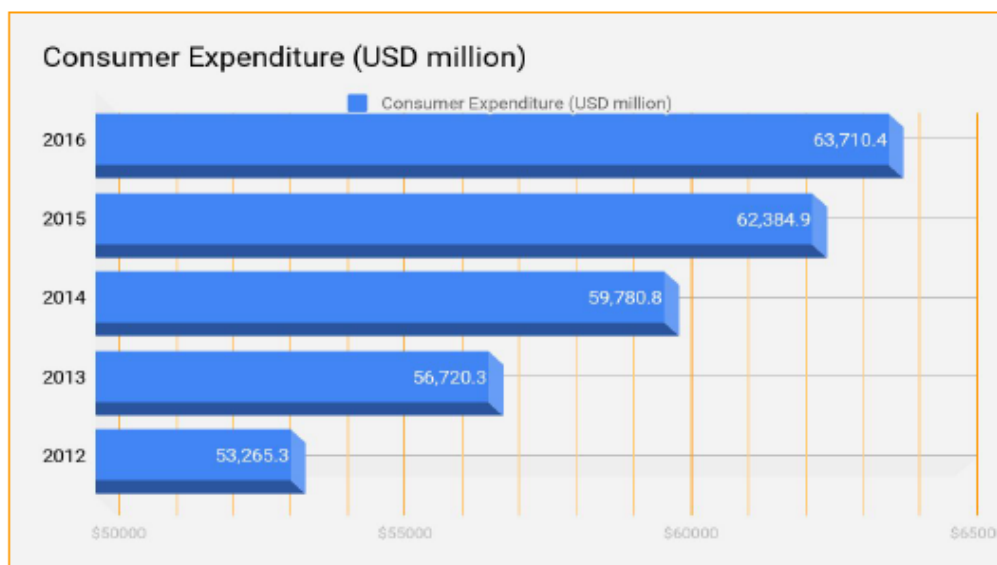
GRÁFICO N° 8
DESTINO DE FONDOS DE FINANCIAMIENTO DE CAPITAL YAESTA.COM



Fuente:Crunchbase, Google Analytics, 2017
 Elaborado por: María José Noboa

A pesar de que Ecuador no es uno de los países latinoamericanos más atractivos para invertir y a que es un mercado más pequeño frente a países vecinos como Colombia, Chile, Brasil o Argentina, que son mercados más maduros en cuanto a e-commerce se refiere, Ecuador posee un gran potencial de crecimiento en este modelo de negocio, siempre y cuando se conozca el mercado local y se invierta inteligentemente en el desarrollo de cada una de las áreas de la empresa, desde el año 2012 hasta el 2016, el consumidor ecuatoriano ha incrementado sus consumos, lo que demuestra un ambiente ideal para impulsar el libre comercio. La gráfica a continuación demuestra el potencial que existe en un mercado cuya tendencia se presenta alentadora al consumo con \$ 64.710 millones en el año 2016 (Statista, 2017).

IMAGEN N° 2
GASTOS DEL CONSUMIDOR EN MILLONES DE DÓLARES



Fuente: Statista, 2017
Elaborado por: María José Noboa

Además de conocer que la tendencia local se orienta a un mayor consumo, es indispensable recordar, como se mencionó en capítulos anteriores que el porcentaje de penetración al internet del Ecuador es del 60%, según (INEC, 2017) y se proyecta un crecimiento de un 10% para los próximos años, también existe una mayor penetración del mercado hacia el uso de dispositivos tecnológicos, como son los smartphones, representando a un 40% de la población que actualmente puede acceder a comprar en línea mediante su teléfono celular.

Estos factores aportan de manera significativa a la curva de aprendizaje del consumidor hacia el consumo por la web y a la popularización de los medios de pago electrónicos como lo son las plataformas de pago, las cuales son comunmente usadas para adquirir boletos aéreos y viajes. Estos factores mencionados anteriormente son sumados a que en la actualidad se ha mejorado la infraestructura logística para el transporte de productos de una ciudad a otra en menor tiempo.

En Ecuador, existen muy pocas empresas tradicionales minoristas que han utilizado al comercio electrónico para distribuir sus productos con menos de un 3% de empresas involucradas en este negocio, lo que lo convierte en otro factor indispensable para determinar al ambiente del comercio electrónico como una ventaja significativa para YaEsta.com dada la falta de compromiso hacia la introducción de las empresas tradicionales minoristas hacia el comercio electrónico. Todos estos factores han permitido que YaEsta.com obtenga una propuesta de valor interesante, la cual se enfoca en precios competitivos, variedad con un catálogo extenso vertical y servicio al cliente diseñado a retener consumidores y mejorar el LTV (loan to value)¹⁷ (Freund, 2017).

3.1.2 Análisis comparativo entre YaEsta.com y Linio.ec

Como fue tratado en el anterior capítulo, existen pocas empresas con el mismo modelo de negocio de YaEsta.com y para ello es necesario realizar un análisis comparativo con la empresa considerada como su competencia directa en el mercado local, para ello se tomó en cuenta a la multinacional mexicana que opera en Ecuador Linio.ec, considerada como una de las más reconocidas tiendas de venta en línea dado su posicionamiento de marca regional, así como por encontrarse ubicada en uno de los centros comerciales más importantes de Quito y por tener una tienda física para el retiro de los productos, lo que ha facilitado la curva de aprendizaje de los consumidores dada la desconfianza hacia la compra en línea.

¹⁷ Ratio de retención de consumidores con valor

TABLA N° 7
ANÁLISIS COMPARATIVO DEL POSICIONAMIENTO EN LA WEB DE
YAESTA.COM Y LINIO EC

	Linio.ec	YaEsta.com
Ranking Global	150.458	284.375
Ranking de Ecuador	531	1165
Visititas a la página	262.000	161.008
Duración promedio de una visita	4.72	2.50
Tasa de rebote	45.57%	68.92%
Fuentes de tráfico		
Directo	13.26%	28.56%
Referidos	0.080%	0,07%
Búsqueda	64%	39,08%
Redes sociales	3.87%	31,20%
Mailing	12.09%	1,09%
Display adds	0%	5,98%
Redes sociales		
Facebook	76,94%	91,98%
Youtube	22,39%	6,87%
Whatsapp	0,44%	1,15%

Fuente: Similarweb, 2017
Elaborado por: María José Noboa

Para poder realizar este análisis, es necesario conocer el posicionamiento de de linio.ec y de YaEsta.com frente a otras empresas de comercio electrónico en el año 2017. En el ranking global, linio.ec se encuentra mejor posicionado que yaesta.com ubicándose en el 284.375 frente a la posición 284.375, mientras que en Ecuador, YaEsta.com se encuentra en el puesto número 1165 y Linio.ec se ubicó el en puesto 531, en ambos casos, Linio mantiene mayor posicionamiento que YaEsta.com. Linio.ec tiene una menor deserción del usuario en la página con 4.72 minutos de retención frente a 2.50 minutos que obtuvo YaEsta.com, su *bound rate* demuestra que los clientes de Linio.ec navegan por más tiempo por las categorías de la página web (Similarweb, 2017).

Estos factores en su mayoría responden a la experiencia de usuario, lo que tiene que ver con la página de inicio y cuán atractiva es esta hacia el consumidor en línea; otro factor que lo determina es la variedad de productos existentes en la página web; es por ello que se analizó que Linio.ec cuenta con

más de diez categorías que van desde: belleza y salud, celulares y tablets, computación, deportes, electrodomésticos, hogar, juguetes, niños y bebés, moda y relojes, tv, audio y videojuegos mientras que YaEsta.com únicamente cuenta con cinco categorías que son: electrodomésticos, computadores, tecnología, hogar y celulares y tablets, lo que hace que el usuario tenga menos opciones en YaEsta.com que en linio.ec.

Entre las fuentes que generan mayor tráfico a las dos páginas se encuentran el tráfico directo y la búsqueda orgánica, en donde YaEsta.com es más buscado que linio.ec con un 28.56% frente a 13.26%, sin embargo, el tráfico de búsqueda que genera linio.ec es mayor al de YaEsta.com con 64% frente a 39,08%. En cuanto a redes sociales, el tráfico de usuarios de YaEsta.com es de 31,20% frente a un 3,87% de linio y en lo que respecta al mailing el 12,09% de usuarios es atraído por mail mientras que el 1,09% es atraído a YaEsta.com

El tráfico generado a una página web principalmente responde al manejo de marketing de la empresa, luego de analizar las 6 fuentes de tráfico anteriormente mencionadas, se puede determinar que YaEsta.com y Linio.ec orientan su marketing a diferentes segmentos de usuarios, un ejemplo de ello es que YaEsta.com orienta una gran cantidad de su presupuesto de marketing para redes sociales y para pauta en canales como facebook, instagram, youtube y whatsapp; mientras que Linio.ec, al ser una multinacional, maneja un marketing centralizado en el cual se impulsa mucho más la publicidad por display adds y mailing (Similarweb, 2017).

En este análisis se pudo observar más a fondo el posicionamiento de las dos páginas en la web y como cada una de ellas llega de varias maneras a sus usuarios utilizando diferentes canales de marketing; es importante tomar en cuenta que Linio.ec es una multinacional que llegó al país en el año 2015, cuenta con un músculo financiero bastante fuerte en comparación con YaEsta.com y que su modelo de negocio basa su funcionamiento en trabajar con proveedores locales pero también importa productos de los países en donde opera en latinoamérica, lo que permite que manejen un mayor inventario y que los precios de sus productos sean más bajos comparados con los del mercado local.

3.1.3 Historia de YaEstá.com

YaEstá.com inició como un emprendimiento ecuatoriano en el año 2014, con Martín Jara y Alejandro Freund, socios y compañeros de trabajo que tenían como objetivo común democratizar el comercio electrónico en el país. Luego de tener experiencia común viviendo en el exterior, vieron en Ecuador la posibilidad de crear un *marketplace* de comercio electrónico con un modelo de negocio puro B2C (Freund, 2017), el cual fue inscrito oficialmente en Estados Unidos con la razón social Revolucionaria tu precio, su creación en Ecuador respondió a impulsar la apertura de los mercados económicos vieron que el establecimiento de un *e-commerce* en un mercado naciente como es el caso de Ecuador tendría éxito a largo plazo.

En sus primeros meses de creación iniciaron con 4 proveedores y 21 productos en su portal y para finales del año 2014, se realizaron tan solo 235 transacciones y lograron una inversión de \$49.000 terminando con una base de 35 proveedores, de los cuales el 80% eran pequeñas y medianas empresas ecuatorianas (Ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de la información, 2015).

La popularidad de este nuevo modelo de negocio permitió que tanto PYMES como empresas busquen ampliar los canales de distribución de sus productos lo que logró que para el año 2015 incrementó su oferta a más de 2.000 productos con una base de 100 proveedores, realizando entregas a más de 15 provincias del Ecuador (Freund, 2017).

Su rápido crecimiento se vio reflejado principalmente en su equipo de trabajo y en la creación de procesos institucionales que permitieron un levantamiento de capital de riesgo de casi medio millón de dólares, este logro respondió principalmente a que tanto inversionistas nacionales como extranjeros vieron del comercio electrónico una oportunidad para el desarrollo del Ecuador, el cual va de la mano con la liberalización del mercado y de la competencia nacional, principalmente gracias a la transferencia de tecnología lo que promueve sin duda al desarrollo de las cadenas de valor y de las economías de escala (Von Hayek, 1998).

Para ese año surgió la necesidad de cambiar su plataforma de comercio electrónico dado que la que poseían carecía de tecnología y no respondía a las necesidades del emprendimiento y al crecimiento constante que este estaba atravesando y la cual fue reemplazada por una nueva plataforma llamada *v-tex commerce cloud*, la cual permitió la integración tecnológica de todos los departamentos y mejoró la experiencia de usuario automatizando varios procesos internos (Viteri, 2018).

En este año se establecieron objetivos institucionales que buscaron expandir la oferta de productos, incrementar su catálogo, diversificar categorías, destinar un presupuesto significativo a marketing pero en la marcha se fueron presentando inconvenientes en logística lo que fue traducido en demora en tiempos de entrega, principalmente en las ciudades periféricas del país, falta de stock de ciertos productos publicitados en la página, demora en solución de casos de productos ingresados por garantía, inconvenientes con el botón de pagos para las transacciones realizadas con tarjeta de crédito, falta de velocidad de la página, poca diversificación de productos y de categorías, entre otros, los cuales fueron solucionados con la creación de alianzas con operadoras de envíos, un fuerte presupuesto hacia la automatización de procesos logísticos, inversión en nuevos botones de pagos y mejores relaciones con los proveedores (Jara, 2018).

Para el año 2016 esta problemática se fue reduciendo, con el uso de la innovación como arma, la página web contaba con más de 25.000 productos y 2.000 proveedores y tenía más de 100.000 visitas mensuales, a su vez, la cobertura se fue expandiendo llegando a más de 150 ciudades en el Ecuador y había 15 categorías de productos entre los cuales resaltan tecnología y los productos artesanales ecuatorianos.

Para el año 2017, se ha llegado a reducir de manera creciente los errores de los años pasados, se incrementó a la oferta a 30.000 productos, el número de proveedores involucrados creció a 3.000 y la cobertura llega a más de 21 provincias del país (Ekos Magazine, 2017),

No obstante, gracias a la consultoría del cofundador del *e-commerce* argentino *avenida.com*, Alan Kraus, en mayo de este mismo año el modelo de la empresa tuvo un cambio sustancial en el cual se reestructuraron metas, este

análisis determinó que la rentabilidad de la empresa desde su creación no respondía a los objetivos planteados y que en cada proceso no existía rédito lo que llevó a la empresa a reducir las categorías de sus productos y se restaron de la página web categorías como alimentos y bebidas, mascotas y ropa y se determinaron como ejes principales a las categorías de tecnología, muebles, electrodomésticos y hogar (Kraus, 2017).

Luego de esta reestructuración a las categorías de la empresa se redujeron a su vez el número de productos de la página a 10.000 y el número de proveedores quedó en 90, cambio que si bien es cierto restó relaciones comerciales con varios proveedores pero que a su vez fue un elemento indispensable para impulsar la venta de productos de ticket alto y especializar y fortalecer las categorías diversificando los productos de las mismas lo que da como resultado el incremento de los ingresos de la compañía. Además, los procesos de la empresa luego de la reestructuración mejoraron significativamente y se dio impulso a la curación de contenido de la página en cuanto al stock de los productos con fotografías, precios, características y especificaciones de cada uno de ellos (Freund, 2017).

En lo que respecta a la seguridad para el comprador, los productos ofertados en la página poseen garantía de fábrica, se brinda servicio técnico (en el caso de los productos tecnológicos) y garantía de fábrica, se entrega factura electrónica, son nuevos y llegan en su caja original y se han trabajado en mejoras hacia las plataformas seguras de pago con tarjeta de crédito, el cual ahora cuenta con las seguridades que ofertan las entidades bancarias para realizar pagos en línea.

En cuanto al servicio al fan (clientes fidelizados) que tiene esta tienda, se han implementado procesos significativos en cuanto a la reducción de tiempos de respuesta al cliente para servicios pre venta, los cuales antes dado el número de trabajadores en esta área, tenía un porcentaje más elevado, se observan mejoras en el seguimiento de las órdenes de los clientes, reducción en el número de cancelaciones, mejoras en la comunicación con el cliente gracias a la implementación de herramientas con contenido comunicativo en la página, lo cual no existía en años anteriores, mejoras en el contenido e imagen de la página, reducciones en los tiempos de entrega de los productos por el seguimiento que se da a los proveedores y a la actualización del stock,

mecanismo que en el pasado no existía por la no existencia de personal capacitado en esa área (Montero, 2018).

YaEstá.com se encuentra en el puesto 3.622 del Startup ranking mundial de emprendimientos de comercio electrónico (Startup ranking, 2017) y a diferencia de sus inicios cuenta ahora con un sistema de análisis de datos basado en métricas y estadísticas en cada área e indicadores de gestión para la medición de desempeño mensual de todos los aspectos que abarcan este comercio electrónico, como el tráfico de la página, los canales de conversión, la cantidad de transacciones, las campañas de marketing, de fidelización de clientes, alianzas, desempeño del consumidor, entre otros (IT ahora, 2016).

El desarrollo de este emprendimiento desde su creación ha demostrado que tanto el levantamiento de capital de inversionistas como la creación de procesos, análisis de estadísticas, desarrollo de la página web, el cumplimiento en los plazos de entrega, la atención al cliente, la relación con los proveedores, el desarrollo *UXUI*, las estrategias de marketing y las relaciones públicas, así como un equipo comprometido constituyen la clave para su éxito.

3.1.4. Gestión estratégica, misión, visión y valores

En este subcapítulo se describe la gestión estratégica, misión, visión, y valores institucionales de la empresa, así como su estructura organizacional con sus respectivas descripciones que permiten identificar la sincronía de las actividades y el desenvolvimiento de cada una de las áreas de la empresa.

Su plan estratégico actual enfoca su desarrollo hacia áreas como servicio al cliente, el cual se ha convertido en el centro las operaciones de la empresa, además se plantea reforzar relaciones comerciales con proveedores actuales y reclutar nuevos proveedores a la página para ofrecer una mayor cantidad de oferta de productos a los usuarios, este *e-commerce* no únicamente plantea ser un referente de *marketplace* electrónico en el país busca brindar la mejor experiencia de compra desde el inicio a fin y para ello se ha analizado al *buyer persona*, sus gustos preferencias, motivaciones, nivel de ingresos, capacidad y decisión de compra para posicionarse así como la tienda online #1 del Ecuador.

RAZÓN SOCIAL

Revoluciona tu precio Emprecaalma

VISIÓN

La visión de YaEsta.com es “Ser **LA** forma de comprar en el Ecuador” y fue creada en el año 2016 junto a todo el equipo de trabajadores de la empresa, en donde se analizó principalmente que eventualmente el modelo de negocio de YaEsta.com puede migrar hacia otros modelos diferentes y que no únicamente se busca que sea una tienda en línea, no obstante, se planea que sea una empresa que permanezca a lo largo del tiempo y que la experiencia de compra que tenga cada cliente haga la diferencia.

MISIÓN

La misión de YaEsta.com engloba el compromiso que existe en cada uno de quienes forman la empresa iniciando con los cofundadores, así como cada una de las áreas que la conforman por lo que el equipo la describió como:

Somos la nueva forma comprar en Ecuador, una familia de soñadores y ejecutores que impactamos a través de la tecnología en línea, ofreciendo productos de calidad al mejor precio, facilitando el día a día de nuestros FANS: clientes y proveedores, brindando confianza, seguridad y la mejor experiencia en todo momento.

Asimismo, engloba el objetivo principal de esta empresa que es marcar la diferencia en un mercado comercio electrónico poco explotado en donde la tecnología es un aliado y prioriza a las relaciones existentes entre la empresa con quienes la conforman que son su equipo, sus clientes y proveedores.

VALORES INSTITUCIONALES

Orientación al cliente: la experiencia de compra de los clientes es un foco indispensable para YaEsta.com por lo que el servicio que se ofrece es de primera priorizando la opinión de este y su plena satisfacción en todo el proceso de compra.

Flexibilidad: es considerada una empresa flexible en cuanto a decisiones y a la creación de procesos, en donde cada miembro aporta con ideas, las cuales son tomadas en cuenta antes de implementar objetivos estratégicos.

Excelencia: cada proceso busca ofrecer a cada uno de los clientes un servicio de calidad, enfocándose en satisfacer cada una de sus necesidades con procesos adecuados y bien ejecutados.

Innovación: el desenvolvimiento de cada una de las áreas de la empresa responde al desarrollo tecnológico y a las nuevas estrategias implantadas para reducir tiempo en los procesos.

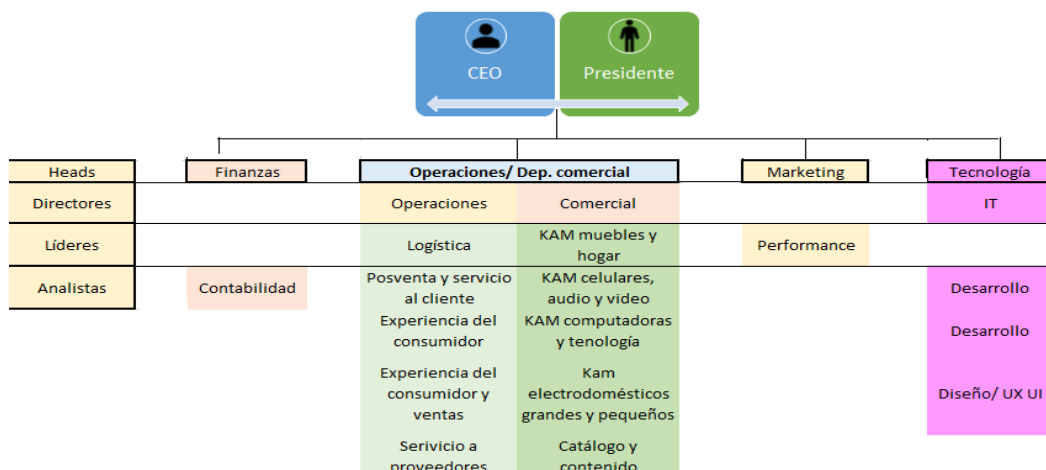
Eficiencia: el trabajo rápido y bien ejecutado con enfoque a resultados es determinado por la agilidad y la optimización de recursos

Honestidad: El trabajo honesto es fundamental en cada miembro del equipo que conforma YaEsta.com y manejar los recursos de esta con transparencia.

3.1.5 Estructura organizacional

YaEsta.com cuenta con 30 empleados, los cuales pertenecen a cada una de las áreas que se detallan a continuación: existen 5 departamentos en los cuales se desarrolla este *marketplace* de comercio electrónico y son el financiero, de operaciones, comercial, de sistemas y tecnología y de marketing.

IMAGEN N° 3
ORGANIGRAMA YAESTA.COM



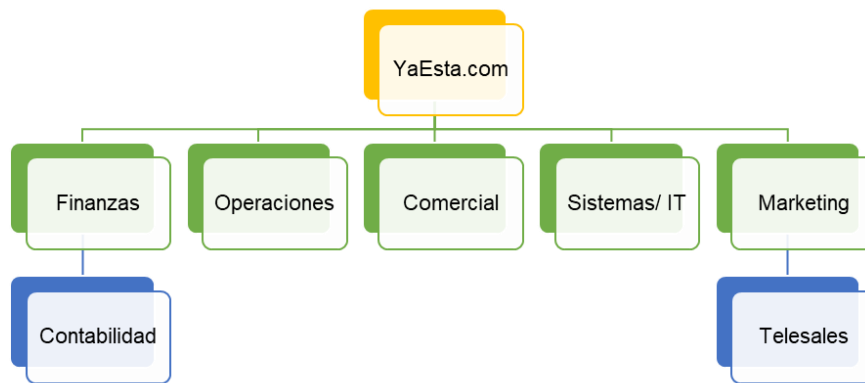
Fuente: Crespo, 2018
Elaborado por: María José Noboa

La estructura organizacional de YaEsta.com es diferente a la organización de otras empresas tradicionales dado su horizontalidad, tanto el

presidente como el CEO se encuentran a un mismo nivel y están conformados por los dos cofundadores. Existen 5 departamentos o áreas que se encuentran encabezadas por directores, así como líderes de áreas y analistas en cada uno de los departamentos.

DEPARTAMENTOS

GRÁFICO N° 9
DEPARTAMENTOS YAESTA.COM



Fuente: Crespo, 2018
Elaborado por: María José Noboa

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Departamento financiero:

Para el Director Financiero de YaEsta.com, Yépez A (2018), las principales funciones de este departamento y de su equipo de contabilidad son los siguientes:

- ✓ Gestionar y distribuir los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades de cada departamento
- ✓ Optimizar los recursos mediante el control de costos en las operaciones
- ✓ Distribuir los recursos financieros que la empresa necesita para desarrollar una actividad.
- ✓ Determinar la estructura financiera más conveniente para la empresa
- ✓ Priorizar los gastos necesarios como el pago a proveedores, gastos logísticos, sueldos y servicios básicos frente a otros gastos eventuales

- ✓ Seleccionar los diferentes tipos de inversiones necesarias para llevar a cabo las actividades productivas de la empresa
- ✓ Mantener un control de la contabilidad de la empresa, así como la facturación y los pagos.
- ✓ Planificar inversiones a largo plazo con índices de rentabilidad para la empresa.

Logística y operaciones:

El Director de Operaciones y logística de YaEsta.com Loza, J (2018) sostiene que su equipo de trabajo ejecuta con agilidad cada uno de los objetivos que se detallan a continuación:

- ✓ Supervisar el cumplimiento de niveles de servicio por cada operador logístico (recolección hasta en 24 horas después de generada la guía, y entrega a destino post retiro en hasta 48 horas)
- ✓ Revisión de contratos con paqueteras y soporte en negociaciones con posibles nuevos aliados logísticos
- ✓ Velar por el cumplimiento de *KPI's*¹⁸ asignados al área: % de Fallos de entrega, % de Entregas efectivas, % de órdenes Perfectas
- ✓ Coordinar el proceso de integración *webservice* con nuevos aliados logísticos
- ✓ Supervisar la correcta ejecución de los procesos logísticos (internos y externos)
- ✓ Asegurar la excelencia operativa con un impacto esperado en la satisfacción del cliente y los resultados de la compañía
- ✓ Velar por el cumplimiento de *KPI's* asignados al área: % Despachos a Tiempo, % de Devoluciones, % de *Stock Outs*¹⁹.
- ✓ Resolución de inquietudes operativas (procesos de despacho y generación de guías de *Seller Center*)
- ✓ Aplicación de políticas de incentivos y penalidades a los proveedores
- ✓ En base a tableros de control de sistema, presionar a los proveedores para que tengan la mercadería lista para recolección antes de 2 días laborables después de confirmada la orden

¹⁸ Key Indicator Performance: indicador de rendimiento medible que evalúa el éxito de una organización

¹⁹ Cuando un artículo se encuentra fuera de stock

- ✓ Enviar al Departamento Comercial la Calificación de proveedores en base a su performance semanal (*seller scorecard*²⁰)
- ✓ Gestionar Garantías y novedades posventa
- ✓ Ofrecer al cliente solución a casos de novedades posventa
- ✓ Seguimiento a guías de Logística Inversa para Devoluciones y Garantías
- ✓ Actualización de estados manuales en v-tex y Facturación
- ✓ Toma física de inventario de bodega propia
- ✓ Soporte para coordinación de entrega ante novedades de paquetera con el cliente
- ✓ Ejecución de reportes diarios de operación y soporte en respuesta
- ✓ Confirmación de Órdenes de pago contra entrega, transferencias bancarias y verificación de pagos de plataformas de tarjetas de crédito

Departamento comercial:

En YaEsta.com, el equipo comercial tiene entre sus principales funciones ejecutar los siguientes objetivos (Bravo, 2018):

- ✓ Reclutamiento de proveedores con enfoque a categorías de enfoque
- ✓ Supervisar el cumplimiento de los proveedores y su carga de productos al *Seller Center*
- ✓ Pactar porcentajes de comisión sobre el precio final determinado por el vendedor o establecer un precio de los productos al por mayor o
- ✓ Velar por el cumplimiento de cada uno de los proveedores acerca de stock de productos
- ✓ Negociar márgenes en los precios de los productos más vendidos para establecer promociones
- ✓ Fomentamos la competencia comercial para los productos de mediano y largo alcance para garantizar precios competitivos para los consumidores.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas con marcas reconocidas tanto en el mercado ecuatoriano como en el mercado global
- ✓ Actualización de perfiles de proveedores
- ✓ Manejo de catálogo y curación de contenido

²⁰ Calificación de proveedores por su rendimiento

- ✓ Carga de productos a la página web
- ✓ Imponer incentivos o sanciones a los proveedores que no cumplan con lo establecido en el contrato
- ✓ Control de la facturación de los proveedores (entregas en los plazos establecidos)
- ✓ Mantener una buena relación comercial con cada uno de los proveedores incentivando a los mismos a que YaEsta.com sea un socio estratégico en su negocio.

Departamento de *marketing* y *telesales*:

Para Montero, C (2018) el departamento de marketing se encarga no solo de los objetivos detallados a continuación, este departamento tiene el rol más importante en la empresa que es crear el primer punto de contacto entre la empresa y el cliente con el departamento de *telesales* para ofrecerle la mejor experiencia en de compra y cumple las siguientes funciones:

Marketing:

- ✓ Posicionamiento de la marca
- ✓ Llegar a la meta de ventas con la mejor optimización de gasto
- ✓ Plan de medios
- ✓ Alianzas estratégicas
- ✓ Investigación de mercados
- ✓ *Benchmarking*²¹
- ✓ Calendario Comercial
- ✓ Establecer el presupuesto de marketing de la compañía con base a objetivos estratégicos
- ✓ Establecer presupuesto de *telesales* en base a KPI's como número de órdenes, conversión de canales de contacto y a alcance
- ✓ Manejo de campañas publicitarias en redes sociales como Facebook Pages Manager, mailing
- ✓ Análisis de data del comportamiento de redes sociales y el porcentaje de ventas convertidas por cada canal

²¹ Compara procesos y desempeño de otros negocios y las mejores prácticas de otras compañías para gestión de proyectos

- ✓ Crear alianzas publico privadas para incentivar las relaciones públicas de la empresa
- ✓ Facilitar la comunicación digital
- ✓ Controlar al equipo de *telesales* para su cumplimiento de metas mensuales
- ✓ Cumplir con los siguientes KPI's: CoR²² Digital - 16%, CoR Total - 20%, CR - 0.5%, CAC: \$25

Telesales y servicio al Fan:

- ✓ Atención al cliente en todos los canales de contacto
- ✓ *Community Management* (manejo de todas las redes sociales, respuesta, posts, cobertura de medios)
- ✓ Manejo canales de comunicación
- ✓ Ventas directas e indirectas
- ✓ Cumplir con los siguientes KPI's: CoR - 3%, CR²³ - 5.4%

Departamento de tecnología:

El director de IT Viteri P (2018) resalta la importancia del desarrollo tecnológico en un *e-commerce* y como la correcta implementación de sistemas facilita el trabajo de cada una de las áreas de la empresa, entre las principales funciones de este departamento encontramos las siguientes:

- ✓ Velar por las mejoras, automatización optimización de procesos tecnológicos dentro y fuera de la empresa
- ✓ Dentro de la empresa se busca reducir los procesos manuales mediante la integración de sistemas en cada uno de los departamentos (logística, comercial, contenido, SAF, contabilidad)
- ✓ Estar a la vanguardia de los avances tecnológicos para poder implementarlos en la empresa
- ✓ Lograr una correcta integración con los proveedores estratégicos que tengan otras plataformas de *e-commerce* a nuestra plataforma *v-tex commerce cloud*

²² Costo per revenue: Es la optimización del gasto en marketing

²³ Conversion rate: El porcentaje de visitantes que toman una acción específica.

- ✓ Desarrollo del ERP (Enterprise Resource Planning) que controla la labor de cada una de las áreas de la empresa
- ✓ Creación de API's para la actualización de datos de los proveedores en la plataforma *seller center*
- ✓ Desarrollo de una del módulo de logística *seller center* que integrado con V-tex contiene data de comercial (proveedores), logística (clientes) y operaciones
- ✓ Manejo y desarrollo del *Front End*²⁴ de la página web
- ✓ Desarrollar y mejorar el *Back end*²⁵ de la página web
- ✓ Gestión y aprovisionamiento de UX/UI y experiencia de usuario en la página web
- ✓ Subir catálogo de productos a la página web
- ✓ Inventario de productos con peso, precios y características
- ✓ Integrar el sistema de facturación con v-tex, Dátil²⁶ y FUGU
- ✓ Mantener al equipo IT en constante capacitación de nuevas tecnologías para que puedan desempeñar sus roles con mayor eficiencia

Cada una de las áreas de la empresa se complementa como un engranaje en las funciones de cada departamento, tanto el desarrollo tecnológico de cada una de las plataformas, así como la sinergia que existe entre el departamento de logística, servicio al fan, comercial, de contabilidad, la adecuada, pronta comunicación de novedades y necesidades, han permitido el correcto desenvolvimiento de la empresa y la ejecución de proyectos conjuntos con rapidez y agilidad (Barrionuevo, 2018).

3.2. Estado actual de YaEstá.com

YaEsta.com sigue siendo considerado un emprendimiento en maduración, con 4 años en el mercado se han alcanzado varios logros y objetivos específicos principalmente por ser una de las únicas empresas con un modelo de negocio puro B2C, el cual se encarga de realizar todos los procesos para ofrecerle al cliente final todas las facilidades sin el contacto con el

²⁴ Es la práctica de producir lenguaje HTML y Java Script en una página web para que el usuario pueda usarla e interactuar con ella

²⁵ Sistema que se usa como parte de la administración corporativa con la recopilación de información de otros sistemas para proporcionar resultados receptivos en la página web

²⁶ Plataforma empresarial de facturación electrónica

proveedor, lo que le convierte en un intermediario en la cadena de valor. Un factor de éxito de la empresa ha sido sin lugar a duda su equipo de trabajo el cual se caracteriza por ser joven y dinámico y en donde cada uno de los miembros entiende al comercio electrónico.

GRÁFICO N° 10
ESTADO ACTUAL YAESTA.COM



Fuente: Freund & Jara, 2018
Elaborado por: María José Noboa

En su propuesta de valor se encuentran los siguientes factores: precios constituyéndose competitivos en el mercado nacional; variedad de productos de sus 5 categorías y por ser una empresa comprometida con el cliente ofreciéndole siempre el mejor servicio desde la compra hasta la entrega final. El brindar el mejor servicio no únicamente es objetivo de servicio al cliente, por el contrario, el trabajo de áreas como la de tecnología, logística y del equipo comercial es indispensable para el desarrollo de la empresa.

Al ser un *Marketplace* B2C puro y al no tener tiendas físicas, la operación logística es un primordial para lo cual se han establecido alianzas

estratégicas con operadores turísticos para llegar a las 24 provincias del Ecuador.

El capital que se obtiene de los directores de YaEsta.com así como el levantamiento de fondos de inversionistas extranjeros ha sido sin dudas un factor de éxito para la empresa, principalmente porque la inyección de capital ha permitido la inversión en herramientas para desarrollar de mejor manera las operaciones de la empresa. Han existido 5 rondas de levantamiento de capital, las dos primeras se dieron en los primeros años de creación 2013-2014 en las cuales se obtuvo \$1.5 millones por parte de inversionistas influyentes, inversión que permitió que se posicione la marca y ensambló y que se contrate equipo consolidado con sólida experiencia en comercio electrónico, en el año 2016 la ronda levantó otro \$ 1 millón de USD en fondos con lo que YaEsta.com aumentó su GMV por 3 veces a los años anteriores (Freund, 2017).

La presencia en redes sociales de una empresa se ha convertido en un elemento indispensable para posicionar de marca, expertos en *marketing* afirman que un 49% de los consumidores en línea utiliza las redes sociales para informarse antes de adquirir un producto, lo que convierte a las redes sociales en elementos indispensables para llegar a nuestras audiencias, con ellas se pueden crear comunidades de seguidores los cuales pueden aportar con contenido colaborativo con la empresa y se puede dar una respuesta inmediata a sus solicitudes, además que permite construir la imagen de marca, conocer que piensan los clientes del servicio prestado y monitorear la reputación de la marca y como el elemento más importante, se ha convertido al principal canal de ventas para las empresas (Burin, 2016). Actualmente, el número de seguidores de la página de Facebook de YaEsta.com llega a 183.034, gracias al posicionamiento que ha logrado como marca en redes sociales.

3.2.1. Matriz FODA

Esta matriz permite identificar la situación interna y externa de la empresa para tener una visión un poco más amplia y aterrizada de la coyuntura empresarial, además, con la identificación de los factores internos como fortalezas y debilidades se pueden conocer en base a resultados en que aspectos la empresa debe mejorar y plantear estrategias para atacarlos, a su

vez mediante la identificación de factores externos como oportunidades y amenazas se pueden atacar a las amenazas existentes y aprovechar el potencial del mercado influye significativamente en el giro del negocio.

TABLA N° 8
MATRIZ FODA DE YAESTA.COM

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Oferta de productos ecuatorianos y extranjeros con garantía de fábrica	Carencia de una plataforma propia de comercio electrónico y de pago seguro
Alianzas estratégicas con tiendas y marcas oficiales	Bajo nivel de reclutamiento de proveedores para ampliar categorías
Diversificación en métodos de pago y uso de plataformas o botones de pago seguros	Alto precio en envío de productos pesados
Cuenta con proveedores minoristas, importadores y fabricantes	Demora en la entrega de productos de ciudades no principales
Alto desarrollo en tecnología e integraciones tecnológicas	Falta de integración en sistemas logísticos con tecnología
Alianzas estratégicas con operadores logísticos para reducir tiempos de entrega y tener cobertura nacional	Carencia de curación de contenido de la página
Alto presupuesto en marketing y fuertes relaciones públicas	Carencia de una tienda física o experience store para el retiro de productos por parte de los clientes
Tiempo de entrega (3-5 días laborables) a nivel nacional	Fragmentación en la comunicación de las áreas de la empresa
Alto porcentaje en la resolución de casos posventa y de garantías	Falta de una bodega de productos para agilizar la logística de entrega
Excelente atención al cliente con enfoque en customer experience	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento y penetración de Internet de la sociedad ecuatoriana	Crisis económica a nivel mundial ha desalentado la inversión en el país
Levantamiento de capital extranjero	Situación política ha desalentado a la inversión extranjera directa en empresas en el Ecuador
Leyes que favorecen al comercio electrónico y a las PYMES y startups	Nuevas empresas de e-commerce buscan expandir su oferta de productos (competencia)
Popularización de pagos en línea	Market places de e-commerce extranjeros posicionados que la gente usa para importar productos
Creación de alianzas con otros e-commerce marketplace y retail	Regulaciones legales hacia la competencia de e-commerce con tiendas tradicionales
Carencia de otros market places de e-commerce con la misma oferta y variedad de productos	Legislaciones para proteger la privacidad de los usuarios en los servicios en línea
Otros e-commerce locales carecen de financiamiento adecuado y equipos para ejecutarlos	Restricciones en el acceso a internet de varios sectores de la población en el país
Empresas regionales como OLX y MercadoLibre tienen un modelo C2C con un fuerte enfoque en la industria automotriz y de bienes raíces	Carencia de conocimiento de la población ecuatoriana sobre la compra productos en línea
Alcance de marketing es relativamente barato para atraer tráfico y nuevos usuarios	Desconocimiento de la población acerca del uso de la plataforma de compra y a recibir productos de calidad
Falta de compromiso e implicación de minoristas tradicionales en el e-commerce	Desconfianza de consumidores hacia pagos en línea con tarjeta de crédito y al ingreso de datos

Fuente: YaEsta.com, 2018
Elaborado por: María José Noboa

FORTALEZAS

El determinar los aspectos internos de una empresa es indispensable para conocer en qué punto de su desarrollo se encuentra. A lo largo de la historia de YaEsta.com se han dado avances significativos en varias áreas de la empresa y se han mejorado procesos los cuales han permitido reducir la problemática presentada al inicio de sus operaciones, como principales factores determinantes de su éxito y fortalezas se observa a la ampliación de su catálogo, lo cual se ha llevado a cabo gracias a la labor comercial con el reclutamiento de proveedores, lo que ha ampliado a la oferta de productos en el portal web a 10.000 con variedad y profundidad en cada categoría de foco empresarial.

Además, una de las principales ventajas competitivas frente a otros *e-commerce* son las alianzas estratégicas que se han logrado con tiendas oficiales y marcas reconocidas tanto en el mercado nacional como mundial lo que brinda a los consumidores la seguridad de obtener productos confiables, originales y con garantía de fábrica. Existen en la plataforma productos de proveedores nacionales y extranjeros que oscilan entre los 85 y 90 entre ellos minoristas, importadores, fabricantes y multinacionales.

En lo que respecta a la experiencia del cliente comprando en la plataforma web, el servicio al cliente que ofrece la empresa es *customer centric* lo que quiere decir que es el factor más importante a tomar en cuenta en la empresa, por ello, existe un excelente tiempo de respuesta y atención personalizada en todos los canales de servicio al cliente para brindarle la mejor experiencia de compra en línea, además se busca proporcionarle facilidad al comprar en la página web por lo que hay una diversificación en los métodos de pago que se ofrecen, tal es el caso del pago con tarjeta de crédito o débito, depósito o transferencia y pago contra entrega, además, se busca reducir a su máxima expresión el fraude en la web con el uso de plataformas o botones de pago seguros como Payclub de Banco Pichincha, Alignet de Banco Pacífico y Paymentez que permite el cobro de cualquier tarjeta de débito o crédito nacional e internacional.

Para cumplir con cada uno de los clientes, se ha establecido una cobertura a nivel nacional en las 24 provincias del país en las cuales se busca

cumplir con la promesa de entrega de 3 a 5 días laborables y darle la facilidad para que el cliente reciba su producto en la comodidad de su casa u oficina gracias a las alianzas estratégicas con operadores logísticos nacionales como es el caso de Tramaco Express y TCC para reducir tiempos de entrega y tener cobertura nacional, en cifras, en el año 2016 el tiempo de entrega fue de 2-7 días lo que comparado con el año 2015 y 2014 tuvo mejoras significativas resultando en 3-8 días y 7 a 10 días en el promedio del ciclo de entregas respectivamente (Loza, 2018).

Al YaEsta.com ser un *e-commerce* cada aplicación o sistema que facilite su desarrollo tecnológico es implementado, lo que ha ayudado a reducir drásticamente los procedimientos manuales mediante la integración tecnológica de la mayoría de los procesos en la empresa. En lo que respecta a marketing y al manejo de redes sociales en la empresa, se h

Para poder atraer tráfico a la página web e impulsar ventas y posicionamiento de marca, la labor de marketing es indispensable y el uso de redes sociales es el medio más utilizado por YaEsta.com. La inversión hacia este departamento es esencial principalmente para promocionar productos, ofrecer promociones para invertir en relaciones públicas, en números el tráfico de la página web en el año 2016 llegó a 300 000 visitas al mes comparado con 100 000 visitas en el año 2015 y 20.000 en el año 2014 resultando en un *Gross merchandise value*²⁷ (GMV) de \$362 000 en el año 2016 (Montero, 2018).

OPORTUNIDADES

El mercado del comercio electrónico en el Ecuador se encuentra en sus primeras etapas y gracias a la globalización y al desarrollo de los mercados globales, así como a la popularización de pagos en línea de servicios públicos como servicios básicos, viajes, entre otro ha permitido su democratización en la en todos los segmentos de la población y se ha visto un crecimiento de más del 60% en la penetración hacia la tecnología, al acceso a internet y a la tenencia de *smartphone*, además del apoyo gubernamental hacia el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la creación de leyes tendientes a

²⁷ Término que indica el valor total en dólares de las ventas de mercaderías vendidas a través de un mercado particular durante un período de tiempo determinado

favorecer al comercio electrónico, así como al desarrollo de las PYMES y de los emprendimientos.

La constante búsqueda de oportunidades para los negocios ha permitido la creación de alianzas empresariales, las cuales buscan principalmente expandir su mercado y quienes se encuentran en el campo de los comercios electrónicos tanto nacionales como extranjeros, planean obtener un tamaño de ese mercado, lo que provoca que se invierta en este sector con levantamiento de capital.

El crecimiento de este modelo ha traído también varias oportunidades para que empresas quieran incursionar en él, sin embargo, ninguno de ellos ha generado > 2% de ventas en línea como un porcentaje de las ventas totales lo que brinda a YaEsta.com una ventaja significativa para ampliar su tamaño de mercado (Freund, 2017). Además, los que ya se encuentran en el mercado no constituyen una amenaza directa dado que no poseen la misma oferta y variedad de productos, manejan modelos de negocio diferente, carecen de financiamiento adecuado y equipos para ejecutarlo y las empresas más reconocidas en el mercado como OLX y Mercadolibre.com están centrando esfuerzos y presupuesto hacia el sector automotriz y de bienes raíces (Vela, 2018).

Debido a la baja competitividad en el mercado ecuatoriano el alcance de marketing es relativamente barato para atraer tráfico y nuevos usuarios lo que permite que llegar a cada segmento de la población y que las campañas de marketing tengan eficiencia y sean traducidas en conversiones (Jara, 2018).

DEBILIDADES

Otro aspecto interno al ser analizado en la matriz FODA son las debilidades de la empresa, entre las cuales se encuentran la carencia de una plataforma propia de comercio electrónico con mejores procesos y que se encuentre totalmente integrada con todos los departamentos de la empresa, lo que reduciría sustancialmente los procesos y ayudaría a estudiar de mejor manera las estadísticas de la empresa, la plataforma actual *v-tex commerce cloud* no es propia y constituye un gasto operativo fuerte para la empresa (Yepez, 2018).

En cuanto a las fallas de logística que presenta la empresa se encuentran principalmente la demora en la entrega de productos en ciudades periféricas, lo que se traduce a su vez en una mala experiencia al cliente, además, no existe una bodega disponible para manejar el inventario ni tampoco un *experience room* o tienda física para el retiro de productos por parte de los clientes, únicamente una pequeña con varios productos disponibles para la entrega, este departamento es el más operativo de la empresa dado la falta de integración en sistemas logísticos con tecnología.

En lo que respecta a garantías, una vez que son ingresadas el procedimiento es demorado por la respuesta del proveedor y la solución de casos suele demorarse entre 3 a 10 días y en lo que respecta a la facturación electrónica todavía existen procesos manuales en cuanto por falta de integración (Loza, 2018).

Como aspectos en los que se debe trabajar en lo que respecta a la experiencia del cliente, existe una falta de diversificación de la oferta en las categorías de productos lo que en muchos de los casos se traduce en un *bounce rate*²⁸ y que desmotiva al cliente a comprar, esto responde al bajo nivel de reclutamiento de proveedores para ampliar estas categorías, además la negociación con proveedores acerca del margen de los productos para ofrecer un mejor precio al cliente es limitado, lo que provoca que únicamente existan precios promocionales en ciertos productos, el resto de ellos tienen precios similares o más altos a los del mercado nacional.

Contenido es una labor primordial para brindar comunicación al cliente principalmente porque las especificaciones y fotografías del producto deben ser tan precisas que el cliente no tenga que recurrir a contactar un agente de servicio al cliente, en el caso de YaEsta.com el 45% de los productos carece de características específicas como medidas, funcionalidades, fotografías e información de garantías, instalaciones, entre otros.

Otro elemento que constituye una debilidad en cuanto a la comercialización de productos de categorías como muebles y

²⁸ Porcentaje de visitantes que ingresan al sitio y luego se van en lugar de navegar en el sitio

electrodomésticos es el alto precio logístico, dado que el costo de transporte de productos pesados es más costoso que el de productos de bajo peso lo que desmotiva a los clientes a realizar una compra, siendo esos artículos de ticket alto y que ofrecen grandes márgenes para el negocio.

La experiencia de usuario UX- UI, la comunicación del es poco clara en el proceso del *checkout*²⁹ al elegir el método de pago, el pago con tarjetas de crédito y existen varias opciones que suelen ser confusas para el cliente esto responde a la carencia de una plataforma propia segura de pagos (actualmente se cuentan con 3 distintas) lo que provoca en costes altos para la empresa.

AMENAZAS

La crisis económica a nivel mundial ha desalentado la inversión en el país, principalmente a la inversión extranjera directa, según datos de la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2017), en el año 2015 la IED descendió un 44% en relación al año 2014 y en el 2016 llegó a 43,6% con ingresos de USD\$744 millones de USD, lo que convierte al Ecuador en un país poco atractivo para colocar capital de riesgo, además de la situación política, la cual se ha visto influenciada por la permanencia de 10 años en el poder de Rafael Correa así como al cambio de gobierno al de Lenin Moreno desalentando así a la creación de nuevas empresas en el Ecuador así como al abandono de multinacionales extranjeras el país.

La competencia constituye una amenaza inminente, no tanto por que existan un gran número de empresas que manejen el mismo modelo de negocio ni porque exista un tamaño de negocio limitado, sino por el número de jugadores que existen en este medio, los cuales no son únicamente empresas de comercio electrónico sino tiendas tradicionales y la inclusión de muchas de ellas en comercio electrónico, los cuales restan de alguna manera el tamaño del mercado, principalmente las que buscan expandir su oferta de productos, además sigue existiendo la tendencia de adquirir productos en línea en tiendas extranjeras como Amazon, a pesar de las restricciones arancelarias impuestas por el gobierno y la implantación de *market places* extranjeros en el mercado nacional como es el caso de linio.com (Freund, 2017).

²⁹ Página que se presenta al cliente durante el proceso de pago paso a paso

Desde el año 2010 existen regulaciones legales hacia la competencia de e-commerce con tiendas tradicionales y cada vez se van creando leyes referentes a la competencia de estos en el mercado nacional y legislaciones para proteger la privacidad de los usuarios en los servicios en línea.

Otra amenaza hacia la popularización de este modelo de negocio es sin lugar a duda que no todos los sectores de la población cuentan con acceso a internet, muchas ciudades carecen de tecnología e infraestructura adecuada para obtenerlo, este factor va de la mano con el bajo conocimiento tecnológico de la sociedad ecuatoriana hacia el uso de internet, lo que provoca que no exista educación hacia la compra de productos en línea, además, la cultura tiene un papel fundamental para el desarrollo de un *e-commerce* y la desconfianza de consumidores hacia entregar su información en una página web o hacia realizar pagos en línea con tarjeta de crédito o a recibir un producto defectuoso o que no cumpla con sus expectativas de compra, ha provocado que el crecimiento del *e-commerce* no se logre de la manera esperada.

Todos los elementos analizados en la matriz reflejan a mayor detalle los elementos en los cuales se debe trabajar, principalmente las debilidades de la empresa que son elementos controlables y para lo cuales se deben crear objetivos estratégicos y trabajar de la mano con cada uno de los departamentos para poder reducirlos.

3.2.2. Procesos, operaciones, compra y logística de YaEstá.com

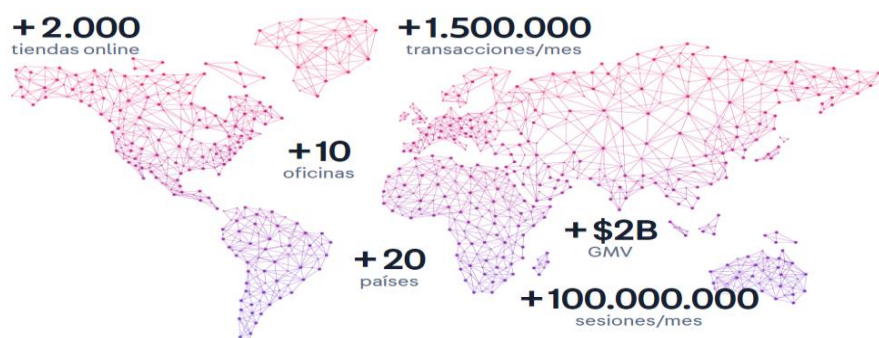
El desenvolvimiento de cada una de las áreas de YaEsta.com es primordial para el correcto desenvolvimiento del negocio, cada uno de los miembros del equipo deben cumplir procesos de gestión con el cumplimiento de sus KPI's (*Key indicator performance*), los cuales son determinados con métricas tomando en cuenta a todos los factores que influyen en la consecución de esos objetivos.

En la operación de YaEsta.com, las áreas se sincronizan a la vez, en donde la participación de cada uno de los miembros es estratégica, el departamento de tecnología es quien hace posible las actividades dado que es

quien desarrolla las plataformas y APIs que conforman la empresa, la plataforma en la cual se desarrolla la página web es *v-tex commerce cloud software*, en ella se registra y se gestiona tanto lo administrativo como el registro y ciclo de orden de los clientes, catálogo, logística, registro de datos, transacciones fallidas, desarrollo y más (Viteri, 2018).

IMAGEN N° 6 PLATAFORMA DE COMERCIO ELECTRÓNICO V-TEX COMMERCE CLOUD

Líder mundial en el comercio digital en la nube, clasificada por el Cuadrante Mágico de Gartner. Cada año, gestionamos miles de millones de sesiones con una GMV estimada de más de USD 2 mil millones en 2.000 tiendas.



Fuente: YaEsta.com, 2018
Elaborado por: María José Noboa

No obstante, no solo se utiliza esa plataforma, el manejo de un *e-commerce* abarca otros factores por lo que existen otras API's³⁰ como el *seller center* que integra el web center con la información de los proveedores, en la cual se registra toda la información referente a ellos como productos, precios, información de contacto, número de órdenes, órdenes canceladas, entre otros y en donde se registran las facturas de los mismos, lo que permite la integración con Dátil, que es una plataforma de facturación electrónica (Torre, 2018).

³⁰ Conjunto de protocolos y herramientas para crear aplicaciones de software

IMAGEN N° 7
PLATAFORMA SELLER CENTER

Seller Center via API

The diagram illustrates the integration between a Seller and YaEsta's Rest Web Service. It shows an 'HTTP Request' from the Seller to the Rest Web Service, and an 'HTTP Response' from the Rest Web Service back to the Seller. The Rest Web Service is connected to a cloud icon and a database icon.

The screenshots show the 'Estado Actual' dashboard with the following metrics:

- 192 ORDENES (Orders)
- 0 PENDING (Pending)
- 58 CANCELADAS (Cancelled)
- 43 ENTREGADAS (Delivered)
- 30 EN PROCESO (In Process)
- 0 ENTREGADAS (Delivered)

The 'ORDENES PARA GENERAR PAGO' table shows the following data:

FECHA	NÚMERO DE FACTURA	TOTAL A PAGAR	APROBAR/RECHAZAR
2017-08-02	0000000000	205.000	[Aprobar] [Rechazar]
2017-08-04	0000	20.000	[Aprobar] [Rechazar]
2017-08-04	00002	94.000	[Aprobar] [Rechazar]
2017-08-08	0000	61.000	[Aprobar] [Rechazar]

Fuente: YaEsta.com, 2018
Elaborado por: María José Noboa

IMAGEN N° 8
PÁGINA WEB YAESTA.COM

The screenshot shows the YaEsta.com website homepage. The navigation menu includes: Super Ofertas, Tecnología, Teléfonos y tablets, Computadoras, Electrodomésticos, Hogar, and Información. The main content area features three promotional banners:

- Por tus compras con tus tarjetas MASTERCARD Podrás vivir un partido DE LA SEMIFINAL UEFA Champions League 2018**
- liquidación 2017** (with images of a TV, laptop, and speakers)
- Comedor envío gratis** (with a price tag of \$214.99)
- Renueva tu cocina DESDE \$34.99** (with images of kitchen appliances)

At the bottom, there is a banner that says "LO MEJOR EN TECNOLOGÍA" and a home icon.

Fuente: YaEsta.com, 2018
Elaborado por: María José Noboa

Con el desarrollo de estas plataformas se ha logrado unificar todas las actividades de los departamentos y se las ha integrado para la consecución de cada uno de los objetivos de las áreas, además, el desarrollo de estas ha permitido un correcto manejo y desarrollo del *Front* y *back end* de la página web así como la mejora en UX/UI³¹ y experiencia de usuario (Viteri, 2018).

El área de marketing cumple la labor primordial de atraer tráfico a la página mediante un sinnúmero de medios digitales, principalmente con *Facebook adds*, mailing, Instagram, *Google adds*, alianzas con socios

³¹ Diseño de Interfaces (UI), Experiencia de Usuario (UX) y Diseño de Interacción (IxD)

estratégicos, relaciones públicas, entre otros, lo que se traduce en nivel de contactos para el departamento de *telesales* el cual se encuentra a cargo de la pronta y efectiva respuesta a los clientes, las cuales resulten en conversión, además, el acompañamiento del cliente en la venta ha generado en los últimos meses un 40% más de ventas efectivas, es por ello la importancia de un servicio al cliente de excelencia. La imagen a continuación presenta el proceso de compra en la página web.

IMAGEN N° 9 PROCESO DE COMPRA EN YAESTA.COM (REGISTRO DE DATOS)

ya está .com Llámamos si necesitas ayuda con tu compra 093 933-8697

R RESUMEN DE LA COMPRA 1 INGRESA TU E-MAIL 2 ENVÍO Y PAGO 3 PEDIDO CONFIRMADO

Identificación
Solicitamos únicamente la información esencial para la finalización de la compra.

Correo: mariajosen@yaesta.com ✓

Nombre: María José ✓ Apellidos: Noboa ✓

Cédula: 1716807258 ✓ Teléfono / Móvil: 0987451122 ✓

¿Eres extranjero? - Foreign
Sumar datos de empresa
 Quiero recibir el newsletter con promociones.

CONTINUAR

Dirección de envío

Dirección completa *
Portugal República del Salvador

Número/Villa * Referencia para llegar a tu domicilio
s/n Edificio Kreab, 4to piso

Provincia *
Pichincha

Ciudad *
Quito

Nombre de la persona que va a recibir *
María José Noboa

Elija el tipo de envío
02-Manejo y Shipping - Gratis - Hasta 5 días Laborales ✓

CLICK AQUI PARA CONTINUAR

Resumen de la compra

SET DE COMEDOR CHRI... 5 días hábiles	\$ 191.95
Volver a carrito	
Subtotal	\$ 191.95
Costo del envío	Gratis
Impuestos	\$ 23.03
Total	\$ 214.98

COMPRAR AHORA

Fuente: YaEsta.com, 2018
Elaborado por: María José Noboa

IMAGEN N° 10 PROCESO DE COMPRA EN YAESTA.COM (MÉTODOS DE PAGO)

Identificación
mariajosen@yaesta.com
María José Noboa
0987451122

Dirección de envío
Portugal República del Salvador, s/n, Edificio Kreab, 4to piso
Quito - Pichincha - Ecuador
Envío: 02-Manejo y Shipping - Hasta 5 días Laborales - Gratis
Elige un nuevo tipo de envío

Pago

TARJETA DE CRÉDITO
VISA

TARJETAS DE DÉBITO
PACIFICARD
VISA
PAYCLUB/XPERTA ✓
TRANSFERENCIA BANCARIA

TARJETAS PAYCLUB
Con tarjetas PayClub realiza de forma segura tus pagos con los siguientes financiamientos:

- VISA **3 meses sin intereses**
Hasta 24 meses con intereses
- Diners Club **3 meses sin intereses**
Hasta 24 meses con intereses
- DISCOVER
- XPERTA Pago con tu tarjeta de débito Máximo 100\$

Resumen de la compra

SET DE COMEDOR CHRI... 5 días hábiles	\$ 191.95
Volver a carrito	
Subtotal	\$ 191.95
Costo del envío	Gratis
Impuestos	\$ 23.03
Total	\$ 214.98

COMPRAR AHORA

Fuente: YaEsta.com, 2018
Elaborado por: María José Noboa

En cuanto al proceso de logística, una vez que se genera una orden la misma se confirma al cliente mediante un correo electrónico en el cual se detalla su pedido, el equipo de logística es el que se encarga de confirmar el pago y de generar una guía de remisión tanto para los operadores logísticos como para el proveedor, el cual con ese aviso conoce que debe empacar el producto y embalarlo en las mejores condiciones para su transporte y el operador logístico sabe que debe ir a retirar el producto al proveedor dentro para poder realizar la entrega al cliente final de 3 a 5 días laborables en cualquier ciudad a nivel nacional.

Este procedimiento permite tanto al proveedor como al *Courier* conocer una orden generada y permite a su vez tener un número de guía la cual puede ser rastreada en la página web del operador logístico y de esa manera conocer el estado actual y las novedades de la misma, este proceso es llevado a cabo por el departamento de logística, quien además debe encontrarse a cargo de la gestión de entrega de cada uno de los productos y velar por el cumplimiento de los plazos de entrega y del servicio que cada operador logístico brinde al cliente final (Loza, 2018). A continuación, se verá el correo de confirmación que llega a los clientes, así como la guía de remisión enviada al proveedor por la orden generada.

IMAGEN N° 11
E-MAIL DE CONFIRMACIÓN DE COMPRA DEL CLIENTE YAESta.COM

Hola! **CECILIA** . ¡Gracias por comprar en YaEsta.com: La Tienda Online del Ecuador!

Orden recibida | Pago aprobado | Pedido enviado

PRIMERA COMPRA
RECIBIRÁS UNA LLAMADA O WHATSAPP PARA CONFIRMAR TUS DATOS DENTRO DE 24 HORAS...
...ANTES DE EMBAJAR TU PEDIDO.

RECUERDA!
TENER EL CAMBIO EXACTO PARA EL PAGO CONTRA ENTREGA
RAS! RAS! RAS!

ATENCIÓN!
SI TU ORDEN TIENE VARIOS PRODUCTOS, ESTOS PODRÁN LLEGAR EN DIFERENTES PAQUETES Y LOS DEBERÁS PAGAR POR SEPARADO

Pedido No.: 805520436864-01
Entrega hasta en **5 días hábiles**. MIDEA Calefactor Portátil 3 velocidades
1x \$ 31,24

Items: \$ 31,24
Entrega: \$ 4,50
Iva: \$ 4,29
Total: \$ 40,03

DATOS DE LA ENTREGA:
Orden enviada a: Cecilia Moyota
Av. Pedro Vicente Maldonado escuela Virginia
Laneras - S/N -
Quito - PICHINCHA.
0618

FORMA DE PAGO:
Pago contra entrega \$ 40,03

Comienza a contar el tiempo de entrega desde que, en el sistema se encuentre aprobado tu pago.
Si necesitas más información sobre tu pedido puedes escribirnos a info@yaesta.com, llamamos al 1800-YaEsta o enviar un whatsapp a **Manolo** al 0997102373, nuestro jefe de servicio al cliente.
Si tu orden tiene varios productos, estos podrán llegar en diferentes paquetes por separado.
¡Muchas gracias por tu compra!

Fuente: YaEsta.com, 2018
Elaborado por: María José Noboa

IMAGEN N° 12
GUÍA DE REMISIÓN DE UNA ORDEN DE YAESta.COM

TRANSPORTE Cta. Ltda.
Transporte, Manejo de correspondencia y carga liviana a nivel nacional.
Quito Matric: Manuel Najas OE-1345 y Joaquín Manchero - Teléfono: 023960700
Sucursales: Guayaquil: (04)2693555 - Ambato: (03)2411004 - Santo Domingo: (02)3701431
Ibarra: (09)3531208 - Puyo: (03)2883051 - Cuenca: (07)2871937

DIRECCIÓN DE RETIRO
Jorn envío: INTCOMEX - Ximena Jaramila
Origen: **QUITO UIO**
L.U.C. o C.I.: 1792478103001
Teléfono: 939810774
Provincia: PICHINCHA
Cantón: QUITO
Parroquia: QUITO
Código Postal: 50
Inscripción: QUITO AV. PORTUGAL 794 Y REP. DE EL SALVAADOR EDIF. KREAB ULTIMO PISO SN

DIRECCIÓN DE ENTREGA
Destinatario: Miriam Arreaga
Distrito: **GUAYAQUIL GYE**
L.U.C. o C.I.: 0920635653
Teléfono: +5930939176709
Provincia: GUAYAS
Cantón: GUAYAQUIL
Parroquia: GUAYAQUIL
Código Postal: 50
Inscripción: GUAYAQUIL Calle Salitre y General Vermeza. Casa color Turquesa Recinto Guachipán, Cantón Salitre una casa antes de la iglesia Santa Cruz y la tienda Despensa Angélica

GUIA DE REMISIONE
031002000937391

Producto: **DOCUMENTOS**
Cartones
Bultos
Documents
Peso
Total Piezas: 1
Peso volumétrico: 0.0
CONTRATO: 1702478103001
Largo (cm)
Alto (cm)
Ancho (cm)

DATOS DEL GESTOR DE ENTREGAS Y/O TRANSITO
Servicios:
23/01/2018
GYE
GUAYAQUIL
OBSERVACIONES:
Orden: 80525232005-01 de Miriam Arreaga 0920635653
Forma de Pago: Pago contra entrega: Fuera del sistema financiero
Valor a Cobrar: 6.32
ADJUNTO:0352778

Fecha de envío
Ciudad de gestión o tránsito
Ciudad / Destino final
DIRECCIÓN DE ENTREGA
Descripción real del contenido:
#Can. 1 PRO-Audifonos Kip Xtreme KSE105 Vente _

Valor Asegurado:
2.64

ORIGINAL - Cliente COPIA - Tramaco

YAESta.COM YAESta.COM

Fuente: YaEsta.com, 2018
Elaborado por: María José Noboa

Para finalizar el ciclo de una orden es necesario el reporte de entregas del operador logístico, el cual detalla la fecha y hora de recepción del producto y quien lo recibió, una vez que un producto es recibido por el cliente se emite la facturación electrónica al correo registrado del cliente, todas las facturas llevan número de cédula o RUC lo que facilita el procedimiento posventa y el reclamo de garantías o servicio técnico.

IMAGEN N° 13 FACTURA ELECTRÓNICA AL CLIENTE FINAL

YaEsta.com

Revolucionaria Tu Precio Emprecaalma S.A.
RUC 1792478103001
(02) 2453216
Pichincha
Federico Paez 307 y Arizaga Luque
pagos@yaesta.com
Obligado a llevar contabilidad

Factura 001-003-000013201
Diciembre 19, 2017

PAGADA

Autorización
N.° 1912201701179247810300120010030000132012795497210
Fecha: Dic. 19, 2017, 4:04 p.m.
Ambiente: PRODUCCION
Clave de acceso:

1912201701179247810300120010030000132012795497210

Forma de pago	Plazo	Monto
Tarjeta de crédito		\$3.61

Cantidad	Código	Descripción	Precio unitario	Descuento	Total
1	78	Forza Ps Series Ps-001B • Banda De Potencia • Ca 120-220 V	\$3.22	\$0.00	\$3.22
Subtotal sin impuestos					\$3.22
Subtotal IVA 12%					\$0.39
Valor total					\$3.61

Pagos

Fecha de pago	Forma de pago	Notas	Monto
Dic. 19, 2017, 4:04 p.m.	Tarjeta de crédito nacional		\$3.61
Total pagado			\$3.61

ECU • PICHINCHA • Quito • Av. Portugal y República del Salvador, edificio KreaB, cuarto piso. - S/n • Oficinas de YaEsta.com

Fuente: YaEsta.com, 2018
Elaborado por: María José Noboa

Además del proceso antes detallado que es el que existe entre el cliente y el proveedor, en el negocio hay áreas indispensables para llevar a cabo todo este proceso, tal es el caso del área de diseño, sin el cual el área de marketing como la página carecerían de imágenes, contenido que con la descripción de características de productos e imágenes adecuadas impulsan al cliente a realizar una compra, la relación con los proveedores en cuanto a devoluciones garantías y novedades posventa que agiliza los procesos y permite ofrecerle al cliente un servicio de primera, la labor de contabilidad y del departamento financiero así como el manejo de redes sociales y de novedades posventa permiten el éxito de este *marketplace*.

3.3. Comportamiento del consumidor de YaEsta.com frente al marketing Digital

El consumidor ecuatoriano se ha adoptado a la tecnología rápidamente en los últimos años y ha visto la posibilidad de adquirir sus productos en línea migrando del modelo tradicional hacia la búsqueda de productos en la web. En este capítulo se analizarán las estrategias de marketing aplicadas al *buyer persona* de YaEsta.com, sus gustos y motivaciones, así como la tendencia a la inserción en las nuevas herramientas digitales que ofrece la Web 2.0.

3.3.1. El servicio al cliente como eje central de YaEsta.com

En la actualidad los consumidores han migrado a nuevos modelos de compra tanto en el mundo como en la sociedad ecuatoriana, ejemplo de ello se encuentra al uso de plataformas de comercio electrónico como YaEsta.com, quien ambiciona con estar a la par con el consumidor ecuatoriano 2.0, como pilar fundamental se encuentra el servicio al cliente, al cual se le llama servicio al “Fan” dado que el cliente en YaEsta.com se convierte en más que en un cliente, es un seguidor de la marca.

En el libro Dirección de marketing (Kotler & Keller, 2012:154), explican que la satisfacción al cliente se convierte en un objetivo y en una herramienta de marketing principalmente por que la influencia de la opinión, comentarios y recomendaciones de los clientes tanto en el boca a boca como en redes sociales se ha convertido en elementos determinantes para crear reputación de marca.

YaEsta.com al ser un *e-commerce marketplace* que ofrece productos a la sociedad ecuatoriana necesita que las opiniones de su servicio sean visibles para el público en general, principalmente porque al ser un negocio con poco tiempo en un mercado que no acostumbra comprar en línea y sin poseer una tienda física, las opiniones de los clientes en la página corroboran la existencia de la misma y permiten a otros consumidores conocer las experiencias previas de compra.

Para (Kotler & Keller, 2012:155) no importa cuán bien implementado se encuentre un plan de marketing, siempre van a existir errores, una empresa debe siempre facilitar al cliente la oportunidad de quejarse. Actualmente la

principal fuente para conocer las valoraciones de la página web es su fan page en Facebook, la cual tiene una calificación 4.3 estrellas con 714 opiniones.

Cabe mencionar que la cultura ecuatoriana no acostumbra a calificar cuando han recibido un buen o mal servicio y la tendencia a hacerlo en redes sociales es mucho menor. En Ecuador no existe la costumbre de opinar en redes, eso responde a que la sociedad se encuentra acostumbrada a recibir un servicio al cliente medianamente bueno, no de excelencia y cuando tienen una mala experiencia en algún establecimiento, únicamente no vuelven a consumir en el mismo.

Las empresas al medir la satisfacción al cliente suelen hacerlo con el número de quejas recibidas, sin embargo, según estudios, del 20% de las personas que han recibido un mal servicio, únicamente el 5% se queja y el 95% restante siente que no vale la pena hacerlo y simplemente dejan de comprar, además, quienes realizan una queja si esta es resuelta del 54 al 75% de ellos volverá a comprar y se convierte en un 95% si la queja es resuelta con rapidez y si es el caso la experiencia es contada a 5 personas de su medio, no obstante, si esta no es resuelta, la mala experiencia es socializada con 11 personas de su medio (Kotler & Keller, 2012).

La importancia de tener una empresa *customer-centric* hace la diferencia en el mercado local, principalmente por la falta de costumbre de la sociedad ecuatoriana a recibir un servicio al cliente que cumpla sus expectativas, es por ello que en YaEsta.com se manejan las siguientes estrategias para brindar un servicio al fan de excelencia: debe existir una excelente comunicación que sea dinámica y continua, una pronta y efectiva respuesta en todos sus canales de contacto, un trato personalizado a cada uno de los clientes, en el cual no se maneja un script determinado, se prioriza a la relación personal y se busca atender a cada uno de los requerimientos.

En Estados Unidos valorar el servicio recibido por las empresas es una práctica común y en el año 2009 se desarrolló un Índice Estadounidense de Satisfacción del Cliente (ACSI, por sus siglas en inglés), en el cual se mide la experiencia y la complacencia al cliente en relación con otras empresas, industrias o sectores lo que posiciona cada año como líderes a las empresas

con mayor satisfacción al cliente. Las empresas que destacaron en el año 2009 fueron Hyundai y American Express (Kotler & Keller, 2012).

Además de las valoraciones que existen hacia YaEsta.com en la página de facebook se realizan encuestas periódicas de satisfacción al cliente como es el caso del *net promoter score*³² y de experiencia de compra.

En junio de 2017 se realizó una encuesta de satisfacción al cliente de YaEsta.com en la que se determinó la rapidez de respuesta de servicio al cliente, en donde de los 200 encuestados un 68,42% recibieron respuesta en minutos mientras que el 17% la recibió en una hora y 7,89% al siguiente día y el 69.74% afirmó que la ayuda recibida fue útil mientras que el 2,63% afirmó que fue nada útil, el 37,68% restante obtuvo una atención bastante útil (Montero, 2018).

En lo que respecta a la experiencia de compra, el 58.2% de encuestados la calificó como excelente, el 29.63% como muy buena, el 9.88% como buena y el 1.23% como mala. Entre los principales comentarios acerca de la percepción de los clientes sobre su compra, el 61% tuvo una buena experiencia, mientras que el 6% se encuentra insatisfecho con la descripción de los productos en la página, un 5% tuvo inconvenientes con el producto, 3% recibió novedades por falta de stock, 2% se quejó del desarrollo de la página y un 5% tuvo problemas con el operador logístico en la entrega de su producto.

³² Herramienta de marketing que mide la lealtad de un consumidor a una marca, mide la satisfacción del cliente hacia el servicio.

GRÁFICO N° 11
COMENTARIOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE YAESTA.COM
2017



Fuente: YaEsta.com, 2017
Elaborado por: María José Noboa

En marketing, el retener y mantener clientes es lo que hace a una empresa rentable, existe una regla del 80-20, la cual dicta que el 80% de las ganancias de la empresa es gracias al 20% de los clientes, es por ello la importancia de un servicio al cliente de calidad y a su vez los clientes que sean 10 o 20% menos rentables pueden reducir las ganancias de la empresa (Kotler & Keller, 2012).

De acuerdo a estadísticas, en YaEsta.com, en el año 2017 se analizó el porcentaje de re-compra de los clientes en ese periodo demostró que el 85% de los clientes no vuelven a comprar a lo largo del año, solo un 15% compra con continuidad a lo largo del año, lo que demuestra que es necesario plantear estrategias para reducir este porcentaje de deserción de clientes.

Un correcto uso de estrategias de marketing enfocadas a las necesidades del cliente con el apoyo del desarrollo tecnológico de YaEsta.com ha permitido que el cliente se vuelva un elemento primordial para el desarrollo de la empresa dado que cada uno de ellos obtiene un trato preferencial, con cordialidad, amabilidad, respeto, con agilidad de respuesta y de solución de casos creando una conexión con la marca y fidelizándolo para que siempre regrese por el servicio.

3.3.2. El consumidor de YaEsta.com y la influencia del marketing digital

Antes de determinar las estrategias dentro de la web 2.0 de YaEsta.com es necesario conocer el *buyer persona* de YaEsta.com, el cual se encuentra conformado por habitantes de Ecuador de entre 18 a 65 años de los cuales 56.1% son hombres y 43.9% son mujeres de entre los cuales el segmento que más compra es el de 25 a 34 años, en su mayoría la clase socioeconómica que más compra en YaEsta.com es la clase media baja y las ciudades en las que se encuentra más presencia de usuarios es en Quito con 44%, Guayaquil 28%, Portoviejo 5%, Ambato con 4% y Cuenca y Santo Domingo con 3% (Montero, 2018).

Entre las principales características de este cliente se encuentran la afinidad por el uso de redes sociales, conocimiento acerca de la navegación en internet, es decir un uso de la web 2.0 y que tengan conocimiento, funcionamiento y confianza en las compras en línea. El perfil de clientes al que apunta YaEsta.com buscan innovación, promociones, calidad en los productos, rapidez en la entrega, facilidades de pago, rapidez en el proceso de compra, garantías y pronta solución a novedades posventa (Montero, 2018).

De acuerdo a la teoría de Sigmund Freud (1935), las fuerzas psicológicas del comportamiento del consumidor son inconscientes y en muchos de los casos los individuos no entienden completamente sus motivaciones, mediante la técnica de escalamiento medios-fines se puede conocer todas las motivaciones desde las más instrumentales hasta las más ocultas, una vez conociendo las mismas, las empresas pueden aplicar estrategias acerca de cómo va a desarrollar el mensaje y que elemento de marketing va a aplicar.

El departamento de marketing de YaEsta.com desarrolla estrategias tendientes a atraer tráfico a la página en diferentes medios, principalmente en redes sociales como Facebook mediante el Facebook *adds*, esta red social mediante pixeles que analizan los gustos y preferencias de los consumidores en redes ha permitido que la publicidad por este medio se convierta en la más efectiva frente a otras técnicas de marketing tradicional, esto se debe a que es una red colaborativa en la cual mediante búsquedas y páginas de preferencia

se puede conocer de mejor manera al consumidor online (Facebook business, 2018).

Antes de promocionar los productos por la fan page de YaEsta.com es necesario el rol del departamento comercial, quienes luego de analizar los costos y márgenes de un producto así como factores como la temporada, que sea un producto novedoso , entre otros, eligen los productos a ser promocionados, es aquí en donde el diseño de imagen de producto así como la segmentación cumplen un papel fundamental para crear audiencias, en su mayoría, los resultados son visibles en nivel de contactos y en conversión en ventas, sin embargo, la publicidad así como el color, tipografía y una correcta segmentación logran los resultados esperados (Montero, 2018).

En la actualidad, el uso de otras redes sociales de comunicación como WhatsApp vayan obteniendo protagonismo, YaEsta.com desarrolló una estrategia de marketing en la cual se envían mediante mensajes de difusión con mensajes personalizados acerca de promociones, tendencias o eventos especiales, este canal ha servido para impulsar ventas dada la facilidad de comunicación que existe y la popularidad que esta red social ha llegado a tener en los últimos años, lo que ha permitido un contacto más próximo con el cliente, además, se lo ha utilizado también para confirmar pedidos notificando al cliente que realizó una compra y cuál fue el método de pago elegido y cuál va a ser el tiempo de entrega de su orden

Frederick Herzberg, F (2002) propuso un teoría, a la que la llamó la de los dos factores, esta teoría se basa en distinguir motivadores y desmotivadores que influyen en la decisión de compra del consumidor, para ello las empresas deben evitar los desmotivadores, la ausencia de desmotivadores no significa que se va a motivar una compra y es necesaria la existencia de motivadores (Manso, 2002).

En YaEsta.com se puede aplicar esta teoría describiendo a los motivadores que tiene un cliente antes de realizar una compra, entre los principales motivadores se encuentra la facilidad de recibir el producto en la comodidad de la casa u oficina, otro motivador es la garantía de fábrica que existe para cada uno de los productos, un motivador que alienta a generar ventas es el uso del pago contra entrega principalmente para quienes van a

realizar su primera compra pero tienen desconfianza de utilizar su tarjeta de crédito para pagos en línea, a su vez, como desmotivadores se pueden identificar a la demora en la entrega de productos que es de 3 a 5 días, la falta de una tienda física para retirar el producto o realizar la compra, la falta de crédito directo para productos de ticket alto, entre otros.

La segmentación del mercado es indispensable para crear cualquier estrategia de marketing, para ello es necesario conocer el mercado meta y el posicionamiento en el mercado (Kotler & Keller, 2012), otra estrategia de marketing directa utilizada por YaEsta.com para generar ventas es la publicidad vía mailing, la cual se encuentra segmentada hacia una base de datos de clientes que han tenido algún contacto con la empresa, tal es el caso de clientes que ya han realizado una compra como de personas que se han registrado en la página, esta estrategia es la menos invasiva para el cliente dado que si se encuentra interesado con las ofertas abrirá el correo, si no es el caso se lo mandará a spam (Montero, 2018).

Otra estrategia de marketing indirecto utilizada por YaEsta.com es el uso de *influencers* en medios digitales, son considerados *influencers* a gente del medio ya sean artistas, *bloggers*, cantantes, periodistas o personajes reconocidos en el medio por la población, consiste principalmente en que el *influencer* nombre a la marca en sus redes sociales para de esta manera ampliar la comunidad de usuarios y que más personas escuchen de la marca.

IMAGEN N° 14
POSICIONAMIENTO DE YAESta.COM EN MEDIOS DIGITALES



Fuente: YaEsta.com, 2018
Elaborado por: María José Noboa

Para lograr un posicionamiento de marca es importante diseñar una oferta con la imagen de la empresa y que su distribución ocupe un lugar en la mente de consumidores del mercado *target* lo que resulta en beneficios potenciales de la empresa (Kotler & Keller, 2012). Otra estrategia que se ha utilizado para el posicionamiento de marca es el apareamiento en prensa y en medios digitales como televisión, radio, Spotify, eventos, *summits*, artículos de revistas, periódicos físicos y digitales y ferias en donde principalmente los personajes de estos eventos han sido los cofundadores Alejandro Freund y Martín Jara, sin embargo, también han participado otros integrantes del equipo (Jara, 2018).

Tanto las estrategias utilizadas para impulsar el porcentaje de ventas como campañas, influencers, apareamiento en medios, mailing, alianzas estratégicas con empresas reconocidas en el medio; entre otros, así como el conocimiento del consumidor de YaEsta.com como *buyer persona* y el posicionamiento de marca han permitido que un gran porcentaje de la población ecuatoriana reconozca a YaEsta.com y se siga expandiendo su tamaño de mercado.

3.3.3. El marketing como herramienta para generar ventas

Las campañas de marketing son orientadas principalmente a la promoción de ventas, estas tienen varias herramientas diseñadas para estimular la compra del consumidor y la publicidad ofrece motivos para comprar, para promocionar ventas se utilizan estrategias para promoción de ventas que no son necesariamente promociones en productos (Kotler & Keller, 2012).

En YaEsta.com se utilizan cupones de descuento para incentivar la compra de los consumidores, así como descuentos en productos seleccionados, obsequios por la compra de productos específicos como promociones cruzadas, cupones de descuento para clientes VIP. Cada uno de estos incentivos para el cliente varían de acuerdo con objetivos específicos para generar ventas, en la mayoría de los casos se pretende retener al cliente para incentivar la recompra y establecer relaciones con el consumidor a largo plazo (Jara, 2018).

Para Kotler & Keller (2012), las promociones en ventas pueden tener resultados satisfactorios a corto plazo, sin embargo, acarrearán pocas ganancias a largo plazo y en mercados en donde no existen muchos competidores, el uso excesivo de estas promociones podría alterar la participación del mercado de esta empresa.

La cultura ecuatoriana responde significativamente a los descuentos, en muchos de los casos existen clientes que si no existe un beneficio adicional por su compra, no se deciden por hacerla, sin embargo, el uso de cupones no es una práctica común y su implementación resulta confusa en muchos de los casos principalmente porque detrás de cada cupón existen restricciones (Bravo, 2018).

El departamento de ventas de YaEsta.com no tuvo protagonismo en años anteriores dado que el modelo de negocio buscaba democratizar al cliente en cuanto a la compra en línea, se pretendía que el cliente se vaya educando hacia la compra directa en la página web, sin embargo, luego de analizar la cultura del país y la lento aprendizaje de la misma hacia la compra en línea, se determinó que era necesario implementar un equipo de *telesales*, el cual se encargue del contacto directo con el cliente para proporcionarle información y para hacer todo el acompañamiento en el proceso de compra (Montero, 2018).

Esta estrategia demostró su efectividad, con tan solo 3 meses de prueba las ventas se triplicaron y la comunicación del cliente con el equipo de ventas mejoró significativamente, la respuesta a canales de contacto se convirtió en un foco principal y se implementaron más canales que permitieron una mayor comunicación del cliente y por lo tanto una mejora en los tiempos de respuesta y en la atención (Crespo, 2018).

El establecimiento de objetivos para (Kotler & Keller, 2012) es un elemento fundamental para la promoción de ventas, los cuales son parte de objetivos más amplios de comunicación y de conocimiento del modelo de negocio. Entre los principales objetivos se encuentran fomentar la compra al por mayor, atraer nuevos consumidores y atraer a consumidores de la competencia, la consecución de estos objetivos puede ser lograda mediante estrategias como promocionar artículos novedosos, tener un inventario de

productos, ofrecer promociones similares a las de la competencia, conseguir un posicionamiento de marca y obtener mayores proveedores de productos.

YaEsta.com mantiene una ventaja competitiva en cuanto al uso de estrategias como cupones de descuento, entre otros, su equipo de ventas a su vez tiene un control directo con el consumidor y el porcentaje de conversión de un cliente contactado es alto, lo que quiere decir que un cliente que se comunica tiene un 70% de posibilidades de comprar, como objetivos del equipo de ventas se encuentra estimular la compra de los clientes principalmente de los productos que no se encuentran en promoción y de incrementar las ventas mediante el uso de bases de datos para incentivar a la re-compra de clientes actuales.

De acuerdo con el tercer objetivo particular, este capítulo cumple con dicho objetivo dado que fueron determinados los factores de éxito que han permitido a YaEstá.com convertirse en la tienda online número uno de Ecuador, lo que sin lugar a duda ha sido gracias al enfoque que se le ha dado al servicio al cliente, para lo cual, cada departamento ha influido directa e indirectamente para ofrecerle la mejor experiencia de compra en línea de principio a fin. El tener al cliente como el centro de la empresa y la ayuda del posicionamiento de marca en medios digitales ha permitido la transformación de un emprendimiento a una empresa desde sus inicios hasta la actualidad.

VI. ANÁLISIS

Una vez explicado el contenido de esta disertación, la siguiente investigación se centrará en el objetivo general que pretende analizar el comercio electrónico como nuevo modelo de negocio en el Ecuador a partir de la evolución y el cambio en los hábitos de compra de los consumidores ecuatorianos. Tras hacer el estudio pertinente, en la investigación se encontraron un sinnúmero de factores relevantes que demuestran que el consumidor ecuatoriano ha cambiado sus hábitos de compra guiados principalmente en la globalización y en la popularización de la *web 2.0*, a continuación se describen las limitantes de este objetivo:

Se utilizó al neoliberalismo y a la teoría de los medios de comunicación y de redes sociales (*Social media theory*) orientada al marketing electrónico para el desarrollo de esta disertación dado que ellas se relacionan con el proceso de la evolución del comercio, los negocios y del comportamiento y evolución de los hábitos de compra del consumidor hacia estas nuevas tecnologías. Gracias a los avances tecnológicos y al desarrollo del internet y las redes sociales, el comportamiento del consumidor ha ido evolucionando con el objetivo de adaptarse al mundo globalizado, a las nuevas tendencias del mercado y a la inmediatez de las tecnologías de la información.

El consumidor tradicional en el pasado acostumbraba a acudir al punto de venta para realizar sus compras gracias a la confianza que este elemento físico le brindaba, sumado al contacto físico con un vendedor para satisfacer sus dudas acerca de su producto o servicio y a la acción de realizar el pago de manera física. La confianza que este proceso le brindaba ha dificultado una transición más inmediata hacia la compra en línea y al uso del comercio electrónico por el temor a tener inconvenientes posventa con el producto o servicio obtenido y por no tener a quien reclamar por ello; sin embargo, esta tendencia ha incrementado en los últimos 4 años y el consumidor ha encontrado en la web una oportunidad para expandir su negocio con un mayor uso de canales de distribución y para obtener productos con mayor facilidad.

A comparación de Brasil, Argentina y Colombia en donde el 25% de los usuarios realizan sus compras en línea, el 6.3% de los ecuatorianos son consumidores digitales, [según estadísticas de Telecom (2016)] y se

encuentran en el séptimo lugar en las estadísticas de consumidores digitales en Sudamérica, factor que es determinado por la penetración de los usuarios hacia el uso del internet en el Ecuador, el cual en el año 2017 pasó a ser del 81%, según la Cámara ecuatoriana de Comercio Electrónico.

Un factor que ha restado competitividad a este sector es la desconfianza de la sociedad ecuatoriana hacia el uso de medios electrónicos para realizar sus compras, no únicamente por la costumbre hacia el uso del comercio tradicional sino por la existencia de altos niveles de corrupción del país que es manifestado, entre otros factores, con fraude, por lo tanto, una de las principales dudas del consumidor al momento de comprar en línea ha sido el ser víctimas de estafa, así como a la desconfianza hacia proporcionar información personal y que esta información sea usada para fines fraudulentos (Pachano J, 2013).

Además, el consumidor teme ingresar sus datos bancarios o números de tarjetas de crédito por el desconocimiento y falta de uso de plataformas de pago seguro, por miedo a que se tomen sus datos bancarios y finalmente porque desconfían en la calidad de los productos que son ofertados en línea, temen recibir un producto que no sea de calidad, no tener a quien reclamar su garantía en caso de presentarse algún inconveniente con el producto adquirido.

A pesar de esta problemática, el 38% de la población ecuatoriana obtiene información en la web (INEC, 2017), de este mismo segmento, el 33% no compra en internet por desconocimiento de su uso y el 66% no lo hace por desconfianza de facilitar sus datos, sin embargo, del porcentaje de personas que han realizado una compra por internet, una gran mayoría lo han hecho por páginas web internacionales, lo que ha permitido que se popularice este modelo de compra y al conocerla, muchos de ellos han optado por utilizar a páginas web nacionales para realizar su compras en línea.

La popularización de los medios de comunicación, han permitido la apertura del uso de nuevos canales de distribución y dio paso al desarrollo de distintos medios para promoción de productos o servicios por medio de la web 2.0 (O'Reilly, 2005), y que ha permitido que el usuario obtenga mayor interacción con la autogeneración de contenido y consumo activo, en su mayoría mediante redes sociales (Belloch, 2007), las cuales ahora son

utilizadas como un medio más de publicidad online para generar tráfico, reputación de marca e impulso de ventas, convirtiéndose en una herramienta indispensable a ser usada por las empresas en la actualidad.

En 1934, el fundador de la teoría de redes sociales "*Social media theory*" estudió como la estructura de un grupo puede afectar al comportamiento individual (Lozares, 1996:104), esta teoría que ha existido desde el inicio de los tiempos, se trasladó de tal manera a la actualidad que el uso de las redes sociales en el contexto de la *web 2.0* haya hecho posible que el comprador y el consumidor reduzca sus fronteras geográficas (Couldry, 2012:16) y se han convertido en herramientas indispensables para llegar a los usuarios gracias a la segmentación por intereses y preferencias de los usuarios, factores que hoy en día son indispensables para determinar al público objetivo.

Gracias al marketing electrónico, que es una manifestación del marketing tradicional desarrollado en canales online por medio de la *web 2.0*, se ha podido conocer de mejor manera al consumidor, factor para el cual son direccionadas las estrategias a aplicarse y que responden en su mayoría a factores culturales y a la adaptación hacia la misma. Estos factores han permitido que los expertos en marketing creen herramientas como la segmentación de audiencias en diferentes redes sociales mediante un algoritmo que agrupa a individuos con intereses similares tomando en cuenta sus preferencias, relaciones, cultura, emociones, experiencias y personalidad para de esta manera influir en sus decisiones de compra (Matessa D,2016).

Los consumidores ecuatorianos en la actualidad se encuentran más propensos a utilizar medios publicitarios *online*, llegando a ser el más importante y el que más ha logrado implantarse en la mente del consumidor, el uso de las redes sociales, principalmente Facebook, red social que ha transformado la manera de hacer negocios entre empresas dada la facilidad que tienen de conocer el segmento al que van dirigidas sus audiencias, principalmente por la ventaja que goza esta plataforma acerca del conocimiento de los gustos y preferencias de sus usuarios, lo que ha dado a las empresas la facilidad de conocer de manera directa a su *buyer persona*.

En este contexto, el marketing evolucionó de tal manera que el tan solo uso de una imagen retentiva de por sí ya genera conversión, asimismo, las redes sociales han ido transformándose a la par con los mecanismos de transmisión del mensaje, volviéndose indispensable para llegar al consumidor el contenido, lenguaje, las estrategias publicitarias, entre otros factores; estas estrategias han sido usadas principalmente por empresas que se encuentran en el campo del comercio electrónico dada la proximidad que tienen al uso de la tecnología.

Además, la *web 2.0* permitió que el consumidor se vuelva un actor indispensable en la generación de contenido convirtiéndose en un consumidor 2.0 y el contenido generado por éste se ha convertido en una oportunidad para quienes realizan *marketing* y principalmente para que las empresas gracias a su retroalimentación puedan plantear estrategias más acertadas y que lleguen a un mayor público. Para (Dichter, 1974) este mismo consumidor 2.0 ha exigido mucho más al vendedor, quien con su opinión y sus preferencias ha logrado que el vendedor ofrezca productos que satisfagan sus necesidades con mayor precisión (Freud, 1935), logrando que el consumidor se sienta más empoderado con las empresas y creando así la fidelización con la marca.

Por un lado, las empresas tradicionales descubrieron que era necesario impulsar sus ventas y sus canales de distribución con el uso del comercio electrónico y por otro lado se dieron cuenta de que el marketing tradicional se volvió obsoleto y muy poco eficiente, dando lugar a la llegada y posicionamiento del marketing electrónico o digital convirtiéndose la innovación como elemento indispensable para llegar a más audiencias y para comunicar acertadamente al nuevo consumidor digital. Esta evolución en las empresas permitió a otras su incursión en el campo del comercio electrónico *B2C* y *B2B* como es el caso de YaEsta.com, lo que les ha proporcionado una ventaja competitiva frente a otras empresas tradicionales debido a que estas cuentan con el uso de la tecnología en todos sus procesos.

Entre las principales estrategias digitales actuales que han sido desarrolladas por las empresas de comercio electrónico ha sido el marketing personalizado gracias a que en una empresa con este modelo, el cliente se vuelve el centro de atención, es así como las empresas ahora destinan mayor presupuesto hacia métodos no convencionales para fidelización de sus

clientes, lo que permite una mayor conversión con un eficiente uso de la comunicación de sus páginas web, provocando que la primera motivación del cliente sea la de efectuar una compra, lo que para Kotler & Keller (2012) es que el producto se venda por sí solo.

En los últimos 4 años, el apareamiento de un sinnúmero de empresas dedicadas al comercio electrónico ha hecho posible la popularización de este modelo de negocio, principalmente porque la competencia es un factor clave para el desenvolvimiento de un mercado en libre comercio. La competencia contribuye de manera significativa a que el usuario vaya familiarizándose con los procesos y a que encuentre en la compra en línea un proceso sencillo y que ofrece facilidades de obtener productos sin la necesidad de movilizarse. Ya existen varios emprendimientos ecuatorianos en el país, los cuales han permitido a las empresas del sector conectarse de tal manera que se han vuelto complementarias, tal es el caso de empresas de facturación como Dátil, de plataforma de pagos como Kushki que se integran a cualquier plataforma de comercio electrónico y que facilitan el funcionamiento de los sistemas operativos de las empresas.

En lo que respecta a la teoría de las 5 fuerzas de Porter, se determinó que YaEsta.com tiene una ventaja competitiva y además tiene un elemento diferenciador en el poder de negociación con los clientes debido a que el consumidor al no poder negociar los precios que son fijos en la página web se vaya educando en cuanto al funcionamiento de una tienda en línea. Con esta práctica se busca cambiar esa idea cultural del consumidor ecuatoriano de negociar el precio, lo que si bien es cierto; busca implantar un modelo que no es común en el país, a su vez también determina que las reglas existentes en el comercio electrónico son diferentes a las del mercado tradicional y que el consumidor debe adaptarse para beneficiarse del mismo.

El futuro de las empresas *retail* se encuentra en la inserción en nuevos canales de distribución como es el caso del comercio electrónico. Ecuador tiene un potencial de crecimiento de 5 veces más en los siguientes 5 años de acuerdo a la tendencia latinoamericana y YaEsta.com se encuentra posicionado para este crecimiento con un equipo consolidado para ejecutar estrategias y escalar en el negocio del comercio electrónico, para lo cual ha asegurado 4 rondas de levantamiento de capital con \$1.5 millones de

inversionistas con gran influencia, además, ha incrementado sus transacciones generadas tres veces más en sus 4 años de funcionamiento con \$349.000 a \$1.2 millones, lo que le ha brindado una ventaja competitiva frente a los demás emprendimientos ecuatorianos con negocios similares. Además, se han logrado realizar alianzas estratégicas que han generado valor a la página web y su desarrollo tecnológico ha permitido que se mantenga como uno de los mejores ubicados emprendimiento de comercio electrónico en el país, ocupando el lugar 1165 de emprendimientos del país, según cifras de (Similarweb, 2017).

El estudio de caso de YaEsta.com permitió conocer que a lo largo de su desarrollo empresarial, desde sus inicios se han ido mejorando significativamente procesos iniciales y el desarrollo de cada una de las áreas de la empresa principalmente la del área de tecnología y de marketing han aportado significativamente al impulso de este emprendimiento.

La gerencia estratégica de YaEsta.com involucra la preparación de planes de acción tendientes a impulsar cada una de las áreas y a reducir tanto la carga operativa como los procesos manuales y con el equipo de trabajo con el que cuenta, ha sido posible generar estrategias inmediatas.

En cuanto al análisis interno de YaEsta.com, cada área es un engranaje indispensable para el desarrollo de esta empresa, el trabajo de cada una de ellas acelera o detiene el funcionamiento de esta, principalmente porque el funcionamiento de una empresa de comercio electrónico tiene procesos complementarios para ser llevados a cabo, sin los cuales no podrían cumplirse los objetivos planteados por la empresa.

Al ser el cliente el foco de atención, todas las áreas son responsables de la respuesta y del servicio que se le ofrezca, para ello la labor de todas las áreas es indispensable, el trabajo del equipo de tecnología para el desarrollo de la página; la del equipo comercial para reclutar proveedores con productos novedosos y de calidad; así como las estrategias de marketing adecuadas para atraer al cliente con un contenido de calidad con especificaciones y fotografías adecuadas de productos; la experiencia de usuario y rapidez para realizar la compra en la página; la asesoría y servicio al cliente, la rapidez y el servicio en la entrega por parte del equipo de operaciones, la facturación de su compra al

día así como la agilidad de respuesta en casos posventa son elementos claves para el éxito de YaEsta.com.

VII. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado un análisis de la evolución del comercio tradicional al comercio electrónico en el Ecuador en esta disertación y el estudio de caso de YaEsta.com, se logró comprobar que la hipótesis se cumple dado que las nuevas tecnologías de la información (TIC's) han permitido la introducción de nuevos modelos de negocio orientados a impulsar ventas en las empresas del Ecuador, el nacimiento de empresas dedicadas a este modelo como es el caso del emprendimiento ecuatoriano YaEstá.com es un gran ejemplo de esto y lo ha convertido en una de sus principales ventajas competitivas frente a otros *marketplaces* de comercio electrónico actuales, además, se comprobó que el consumidor ecuatoriano ha cambiado su comportamiento y ha transformado sus hábitos de compra hacia las compras en línea frente a las compras tradicionales. Estos elementos comprueban que la hipótesis cumple de manera amplia su argumento principalmente porque el desarrollo de estas tecnologías, así como el apoyo del gobierno ecuatoriano hacia la creación de emprendimientos orientados al comercio electrónico han permitido que el consumidor se familiarice con esta nueva modalidad de compra y que se democratice su uso hacia más segmentos de la población, lo que lleva a presentar las conclusiones de esta disertación:

- ✓ Si bien es cierto, la influencia del internet y la popularización de la web 2.0 para fines comerciales, han permitido que varias empresas ecuatorianas desarrollen varios tipos de comercio electrónico y que amplíen los canales de distribución de sus productos para incrementar sus ventas llegando a más segmentos de la población; sin embargo, únicamente un 35% de la población ecuatoriana utiliza a la web para comprar productos y servicios, por lo tanto, el 65% restante no ha utilizado al comercio electrónico para sus transacciones.

- ✓ En el Ecuador tanto los consumidores como las empresas se encuentran inmersos en la era digital y en el uso de las TIC's y son conscientes de las ventajas que aporta el uso del comercio electrónico para reducir ciertas barreras de entrada. Existen varias empresas que ya utilizan este tipo de comercio y han gozado de sus ventajas, entre las que se encuentran la reducción de gastos operativos de una tienda física, la penetración hacia los mercados internacionales, reducción de personal, no mantenimiento de

un local o tienda física, reducción de costes de producción, entre otras, lo que ha logrado mejorar sus procesos tradicionales, su automatización, transformando la forma en la que realizan los negocios.

- ✓ Según estudios de la situación actual del comercio electrónico, el 29,5% de los consumidores B2B ya utilizan al comercio electrónico para transaccionar en el año 2017, las principales ventajas encontradas fueron la facilidad de obtener productos variados con rapidez, mejores precios, promociones especiales, no hacer filas, aprovechar el tiempo libre y facilidades de pago, sin embargo, el 70,5% de la población todavía utiliza canales tradicionales para realizar sus compras, tendencia que demuestra que a pesar de los avances significativos, existe un porcentaje significativo que no ha podido beneficiarse de las ventajas del comercio electrónico.

- ✓ Este modelo también presenta desventajas para ambas partes entre las cuales se hallan la demora en los tiempos de entrega, los posibles fraudes al realizar pagos en plataformas no seguras, la falta de seguridad al recibir productos de calidad ni garantía de los mismos, el ingreso de datos personales para fines fraudulentos, las incompletas especificaciones de los productos a adquirir y otros factores que han influenciado a que los consumidores no hayan migrado del todo a este nuevo modelo convirtiéndose en la desconfianza el factor más influyente en la decisión de compra.

- ✓ En el Ecuador, el comercio electrónico no se encuentra totalmente posicionado, principalmente por la cultura del país, los ecuatorianos antes de realizar una compra prefieren conocer el producto y tener un agente a quien reclamar en casos de que exista algún inconveniente, busca además realizar su pago de forma segura y recibir su producto en el momento en el que paga por él, estos elementos han restado importancia al modelo, principalmente al modelo B2C dado que no asegura al cliente que recibirá el producto, no obstante, modelos como el C2C como mercadolibre.com o olx.com, han llegado a ser casos de éxito en Latinoamérica porque la existencia del contacto entre el comprador y el vendedor.

- ✓ En los últimos años el gobierno ecuatoriano ha creado leyes tendientes a que las empresas ecuatorianas decidan insertarse en el mundo del comercio electrónico, no obstante, todavía existen varias barreras para su posicionamiento en el mercado ecuatoriano, en la mayoría de los casos se debe a la falta de rentabilidad a largo plazo y a la falta de apoyo gubernamental una vez que estas ya fueron establecidas.
- ✓ El análisis de los factores externos que influyen en el comercio electrónico es indispensable para conocer el ambiente en el que se desarrolla el negocio, al realizar un análisis PEST en torno al desarrollo de YaEsta.com, se logró determinar que en la actualidad el gobierno del Ecuador se encuentra enfocado en promover las actividades que involucren al desarrollo de la matriz productiva por lo que en los últimos años se han creado legislaciones para proteger al consumidor en línea, la problemática para cumplirlas, en su mayoría ha sido por la situación socio económica del país en los últimos 3 años de análisis de esta disertación, lo que no ha favorecido a la industria del comercio como en años anteriores, este análisis se ve reflejado con cifras negativas en el porcentaje del PIB, sumado a la reducción de la inversión extranjera directa (IED) han frenado la inversión de empresas extranjeras en el país y la oferta que existe de productos importados se vuelve restringida, lo que ofrece una desventaja para este tipo de comercio que limita a ofrecer productos de la industria local.
- ✓ El modelo institucional de YaEsta.com se caracteriza por ser diferente al de otras empresas en el mercado local dada la horizontalidad de las relaciones entre sus trabajadores lo que permite facilidad en la comunicación entre departamentos, además que en ella trabaja gente joven con ideas innovadoras, sin embargo, este modelo horizontal en muchos de los casos no ha permitido el cumplimiento de objetivos de cada área en su totalidad por la carencia de profesionales con amplia experiencia tanto en el sector del *retail* como de tecnología.
- ✓ El análisis de la matriz FODA se analizaron los factores internos y externos que benefician y afectan a YaEsta.com, estos factores han permitido que YaEsta.com sea reconocida como una empresa innovadora que busca posicionarse en el modelo B2C en el Ecuador, lo que ha llamado la

atención a inversionistas tanto nacionales como extranjeros, quienes buscan formar parte del éxito del comercio electrónico en el país, sin embargo, todavía existen empresas que consideran que este modelo no presentará rentabilidad y que existen todavía muchos procesos por mejorar para convertirse en una empresa rentable a largo plazo.

- ✓ El análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicado a YaEsta.com determinó que la fuerza con mayor relevancia para el negocio el poder de negociación con los clientes y proveedores, a su vez la amenaza y rivalidad de nuevos competidores le resta poder en el mercado local. A pesar de que sea una empresa innovadora en cuanto a servicio y a modelo de negocio y que no existen muchos competidores directos con el mismo modelo, la cuota del mercado que obtiene es bastante baja dado que el sector *retail* es bastante amplio y el cliente no toma en cuenta tan solo el servicio, se prioriza la facilidad de obtener un producto con inmediatez y a bajos precios, lo que resta a YaEsta.com oportunidades frente a su competencia.
- ✓ Los procesos internos y operacionales de YaEsta.com en sus inicios eran bastante básicos e improvisados entre los cuales se encuentran un sistema manual de creación de guías de remisión de las entregas, demora en los tiempos de entrega de más de 7 días, recurrentes carencias de stock y descripciones incompletas de los productos ofertados en la página, una plataforma de comercio básica con bajo desarrollo *UXUI*, carencia de integraciones tecnologías entre departamentos, entre otros elementos.
- ✓ En cuanto al procedimiento de compra en YaEsta.com, se han desarrollado varios estudios a los usuarios para determinar los factores principales para incentivar y facilitar el proceso de compra, lo que lo ha convertido en un proceso más sencillo y amigable, sin embargo, siguen presentándose inconvenientes en cuanto a experiencia del usuario al momento de elegir una plataforma de pago causando pérdidas en ventas a la empresa.
- ✓ En lo que respecta a la comunicación que existe entre la empresa y el cliente, es bastante asertiva pero no se considera completa dado que el cliente no se encuentra informado acerca de su orden desde el momento en el que realiza la compra hasta la facturación, la mayoría de estos procesos se realizan únicamente por llamadas o correo electrónico, lo que resta

canales de comunicación y en muchos de los casos puede terminar en cancelaciones posventa.

- ✓ Las estrategias de marketing usadas en YaEsta.com se encuentran orientadas al comportamiento del consumidor en el mercado ecuatoriano dado que en el último año se determinó que para poder obtener éxito en el mercado y destacarse frente a la competencia es necesario poner al cliente como el centro de la empresa, es decir, ser una empresa *customer-centric*.

- ✓ YaEsta.com ha utilizado como ventaja competitiva al uso de estrategias de marketing de *empresas de comercio electrónico* internacionales como son los cupones de descuento, *cross selling*, productos obsequio por compras, y otras más, lo que brinda al cliente la posibilidad de adquirir productos con menores costos frente a la competencia, adquirir nuevos clientes y a fidelizar los clientes actuales, principalmente los clientes VIP.

VIII. RECOMENDACIONES

Esta disertación acerca del desarrollo del comercio electrónico en el país permitió encontrar una problemática en ciertos aspectos hacia la adaptación del consumidor ecuatoriano hacia el modelo de comercio electrónico, en base a la investigación se plantean las siguientes recomendaciones:

- ✓ Dado que tan solo un 35% de la población ecuatoriana utiliza al comercio electrónico para sus transacciones, el gobierno ecuatoriano debería impulsar a las pequeñas y medianas empresas PYMES del sector a que promocionen sus productos a través de la web y expandan sus canales de distribución, además, la entrada de nuevas multinacionales con este modelo al país permitirían la popularización de este modelo de compra en la sociedad ecuatoriana y su democratización a más segmentos de la población acerca del uso del comercio electrónico como un medio para obtener bienes y servicios con mayor facilidad.
- ✓ Las empresas deberían invertir en la inserción de sus negocios al comercio electrónico mediante el desarrollo y herramientas para la automatización de procesos, lo que les brindaría mayores ganancias, mayor productividad, reducción de gastos, optimización del tiempo de los procesos operativos, inserción en un ambiente más competitivo e inserción a las condiciones de la economía global.
- ✓ Para reducir la brecha existente entre los consumidores de compra en línea con los consumidores tradicionales, es importante un manejo más adecuado del marketing de las empresas actuales enfocada a más segmentos de la población, no únicamente a los consumidores actuales, en donde se informe a la población los beneficios de utilizarlo para que este modelo se popularice.
- ✓ Las empresas de comercio electrónico actuales que operan Ecuador deberían tener un mejor manejo de su experiencia de usuario, implementando páginas web amigables, que proporcionen facilidad de compra, descripciones adecuadas de sus productos con plataformas de

pago seguras y fáciles de utilizar, mejora en su logística, en sus tiempos de entrega, notificaciones de sus pedidos y un mejor servicio al cliente.

- ✓ Los comercios deberían negociar con plataformas de pagos seguras anti fraude para facilitar al cliente la realización de pagos, que sean amigables y que generen confianza al usuario, que permita que proporcionen su información bancaria sin miedo a ser víctimas de estafa.
- ✓ Instaurar estrategias novedosas para atraer a nuevos y actuales clientes hacia las compras en internet como es el caso de programas de referidos, cupones de descuento, beneficios para clientes VIP, beneficios por realizar una primera compra, obsequios complementarios con los productos comprados (*cross selling*), propagandas en televisión, cine, vallas publicitarias, campañas de influencers, mayor presencia en redes sociales, artículos en periódicos, programas de radio o spotify, entre otras, que lleguen a todos los segmentos de la población para posicionar la marca, lo que permitirá que los ciudadanos conozcan que existe la posibilidad de realizar compras en línea.
- ✓ El gobierno del Ecuador debería apoyar a las PYMES que quieran incursionar en el comercio electrónico con préstamos y con políticas que les incentiven a insertarse en este modelo de negocio y a mantenerse en el mercado. Este modelo es bastante amplio ya que no son exclusivamente de venta de productos, existen varios tipos de *e-commerce*, los cuales van desde la oferta de servicios, de cupones de descuento en establecimientos, de hoteles, de vuelos, de diversión, de educación.
- ✓ Impulsar la inversión extranjera directa reduciendo los impuestos y aranceles a la importación en periodos en donde es necesario un impulso hacia el comercio, además, debería apoyar con reducciones arancelarias de productos extranjeros, así como impulsar con legislaciones que faciliten la creación de empresas nacionales que beneficien al productor, al uso tecnológico en sus procesos, al comercio de bienes y servicios, entre otros
- ✓ Trabajar en la relación que existe entre los jefes directos de YaEstá.com con los empleados, en la creación de nuevos procesos tecnológicos, así

como en invertir en profesionales con un amplio conocimiento en tecnología con mayor experiencia en el sector del *retail* y del comercio electrónico permitiría una mejora en los procesos, en la creación de una plataforma propia de comercio electrónico en la cual se encuentren todos los departamentos integrados como el departamento financiero, de contenido, comercial y de servicio al cliente.

- ✓ Reducir las debilidades analizadas en la matriz FODA y eliminarlas paulatinamente mediante la creación de una plataforma propia de comercio electrónico y de pago seguro, debería aumentar el nivel de reclutamiento de proveedores para ampliar categorías, reducir los precios en los envíos de productos pesados a nivel nacional, reducir los tiempos de entrega en las ciudades periféricas, integrarse tecnológicamente con nuevos operadores logísticos, mejorar la curación de contenido de la página, establecer una tienda física para el retiro de productos por parte de los clientes y trabajar en la comunicación de las áreas de la empresa, entre otros
- ✓ Destacar a YaEsta.com como una empresa orientada en el cliente, ofreciendo un servicio de excelencia con un trato preferencial y personalizado que permita fidelizarlos con la marca y construir una identidad en la cual el cliente se sienta identificado, este elemento ayudaría a que el cliente actual y los clientes potenciales prefieran comprar en YaEsta.com frente a su competencia, restando la amenaza de sus competidores en el mercado local.
- ✓ Implementar nuevos procedimientos en las operaciones de los departamentos de YaEsta.com y adquirir otros de la competencia nacional e internacional, los cuales se adapten al giro del negocio y permitan un mejor desenvolvimiento de la empresa. Se deberían mejorar los procesos del área de contabilidad con la implementación herramientas contables que reduzcan su carga operativa, en tecnología mediante integraciones tecnológicas internas y en logística con estrategias de entregas como *one day shipping*, pronta respuesta a casos de garantías y logísticas inversas y alianzas estratégicas con nuevos operadores logísticos.
- ✓ Mejorar en la experiencia de usuario *UXUI* mediante estudios del consumidor de YaEsta.com con *focus groups* o encuestas y estudios de

neuromarketing en donde se conozca que está buscando el consumidor al momento en el que navega por la página, principalmente en el proceso de compra para que se puedan implementarlos y facilitar la experiencia de compra del cliente.

- ✓ Implementar un sistema de registro de clientes con el uso de herramientas de ventas como *CRM* en donde se lleve un control de cada uno de ellos, así como sus requerimientos para conocer de mejor manera su ciclo de orden, además se deberían implementar confirmaciones de pedido automatizadas para que el cliente conozca desde el inicio en donde se encuentra su orden, así como un sistema de *tracking* o rastreo de sus órdenes para que el cliente pueda seguir el estado de su paquete.
- ✓ Convertir al cliente en un elemento primordial para YaEsta.com para así diferenciarse con otras empresas tanto online como offline del país, para ello el servicio al cliente de YaEsta.com debe tener un trato preferencial con cordialidad, amabilidad, respeto, agilidad de respuesta y de solución de casos. De la misma manera la comunicación con el mismo debe ser accesible, dinámica y continua y todos los canales de contacto deben ser orientados al consumidor, lo que permitirá fortalecer la fidelidad a la marca.
- ✓ Diversificar estrategias de marketing para retener clientes no únicamente a corto plazo, para ello se debe tomar en cuenta el perfil como consumidor dentro YaEsta.com y ofrecer promociones más personalizadas. La búsqueda de estos factores se la puede realizar utilizando una herramienta de segmentación que analice los productos que el consumidor adquirió y su ciclo de vida en la empresa.
- ✓ Realizar estrategias de marketing directo tendientes a impulsar ventas y para posicionar la marca en el país como campañas de marketing online, uso de influencers en redes sociales, eventos con temas relacionados al sector del comercio electrónico, propagandas en televisión, aparecimiento de la marca en medios de comunicación, creación de mailing automatizado, alianzas estratégicas con empresas reconocidas en el medio; entre otros, las cuales además de implementarlas deben tomar en cuenta los siguientes aspectos: contenido, adquisición, retención, análisis y reportes en donde se obtengan estadísticas sobre la efectividad en el mercado objetivo.

IX. LISTA DE REFERENCIAS

Libros físicos:

- David, F. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica* . Pearson Education.México
- Friedman, M. (1984). *La tiranía del status quo*. Editorial Ariel
- Hawkins, Roger & Coney. (2004). *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*. McGraw Hill.
- Hervás, A. (2012). *Animación del Punto de venta*. Madrid: McGraw Hill.
- Kotler & Amstrong. (2008). *Fundamentos de marketing* . Pearson.
- Porter, M. (1998). *Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors*. Touchstone Simon & Schuster.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. Grupo Patria cultural.
- Renvoise, Morín & Cover. (2006). *Neuromarketing: el nervio de la venta*. UOC: Business y economics.
- Solé, M. (2005). *Comercio electrónico: un mercado en expansión*. Madrid: ESIC.
- VonHayek, F. (1998). *Fundamentos de la libertad*.

Libros recuperados en la web:

- Andrade, E. (2014). *E-commerce en Ecuador: estado actual y sus perspectivas de crecimiento*. Obtenido de <http://repositorio.educacionsuperior.gob.ec/bitstream/28000/1915/1/T-SENESCYT-01149.pdf>
- Cabero, J. (1998). *Impacto de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en las organizaciones educativas* . México, Monterrey: Grupo Editorial Universitario.Obtenido de <http://tecnologiaedu.us.es/cuestionario/bibliovir/75.pdf>
- Freud, S. (1935). *A General Introduction to Psychoanalysis*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=BTqO5Ns_hKoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Gariboldi, G. (1999). *Comercio electrónico: Conceptos y reflexiones básicas*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=bdBuE46EmFMC&oi=fnd&pg=PA8&dq=comercio+electronico+ecuador&ots=vDOiBRqnBo&sig=gV8swjbXeELIMepeofJfJ7pVGk#v=onepage&q=comercio%20electronico%20ecuador&f=false>
- Harvey, D. (2007). *Breve historia del Neoliberalismo*. Madrid: Akal. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EMduN4ZDNAUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=eoliberalismo+&ots=cKDR_rHT7P&sig=6XcetaZe0qi9dyKKB_IVW-Nzy0w#v=onepage&q=neoliberalismo&f=false
- Krugman, P. (2006). *Economía internacional: teoría y política*. Pearson. Obtenido de

http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oscarded/materias/E_E_Mundial/Economia_Internacional_Krugman_Obstfeld.pdf

Schiffman, L. (2001). El comportamiento del consumidor. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Wqj9hlxqW-IC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Seosane, E. (2005). *La nueva era del comercio: El comercio electrónico*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=evLz521ZVmAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=COMERCIO+ELECTRONICO&ots=ZFHHn6d09T&sig=ODtYyk6bAjAXg43mXG5qv0R-YR0#v=onepage&q=COMERCIO%20ELECTRONICO&f=false>

Kotler & Keller. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson Prentice Hall. Obtenido de <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>

Disertaciones recuperadas en la web:

Pachano, J. (2013). *Comercio electrónico en el Ecuador: análisis de ventajas y desventajas de la compra y venta de productos a través de internet*. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/1834>

Parra, A. (2009). *Modelo de Porter y estrategias de negocio*. Obtenido de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/6858/Modelo_Porter.PDF

Sainz, J. (2009). *Conocimiento, redes y actividad económica*. Obtenido de <http://www.uoc.edu/uocpapers/8/dt/esp/torrent.pdf>

Artículos de revistas recuperados en la web:

Computerworld. (2016). El eCommerce Day deja muy buenos resultados en Ecuador. *Ekos*. Obtenido de <http://www.computerworld.com.ec/actualidad/tendencias/597-el-ecommerce-day-deja-muy-buenos-resultados-en-ecuador.html>

Ekos Magazine. (2017). *Alejandro Freud y el éxito de emprender*. Obtenido de <http://www.computerworld.com.ec/files/Cw295%20Nos%20visito.pdf>

Esparza, N. (2017). *El comercio electrónico en el Ecuador*. Obtenido de <http://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/119/179>

<https://inversian.com/linio-historia-resumida/>

IT ahora. (2016). *La tienda virtual Yaesta.com mide sus datos para optimizar el negocio*. Obtenido de <http://www.itahora.com/usuario-it/casos-de-exito/la-tienda-virtual-yaesta-com-mide-sus-datos-para-optimizar-el-negocio/>

Páginas web:

Alexa . (2017). *Alexa.com*. Obtenido de <https://www.alexacom/siteinfo/labahia.ec>

- Banco Central del Ecuador. (2017). *Evolución de la balanza comercial*.
Obtenido de
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201705.pdf>
- Altamirano, P. (2017). *Ventas DePrati.com*. Obtenido de
<http://empresa.deprati.com/historia/nuestra-historia>
- Alvarez, G. (2010). El neuromarketing. *Ensayos contemporáneos*. Obtenido de
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/163_libro.pdf#page=65
- Anderson, P. (2007). *What is Web 2.0?* Obtenido de
http://www.ictliteracy.info/rf.pdf/Web2.0_research.pdf
- Andrade, D. (2015). *Economías de escala*. Obtenido de
<http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/20-economias-de-escala>
- Anteportamlatinam, J. (2014). *Relevancia del e-commerce para la empresa actual*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5942/1/TFG-O%20174.pdf>
- Avila, D. (2014). *Caracterización del perfil del consumidor online en tiendas virtuales*. Obtenido de
<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/6643/1/T04729.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Boletín Estadístico Mensual: Inflación*.
Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Promedio anual de inversión en el Ecuador*.
Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/858-248-del-pib-fue-el-nivel-promedio-anual-de-inversi%C3%B3n-en-ecuador-entre-2007-y-2014>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Información Estadística Mensual*. Obtenido de
<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Belloch, C. (2007). *Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el aprendizaje*. Obtenido de
<http://www.uv.es/bellochc/pedagogia/EVA1.pdf>
- Belloch, C. (2010). *Las tecnologías de la información y comunicación*. Obtenido de <https://www.uv.es/~bellochc/pdf/pwtic1.pdf>
- Bios School. (2006). *Differences between SET and SSL*. Obtenido de
<http://www.bios-school.org/essay-sample-on-differences-between-set-and-ssl.html>
- Burin, D. (2016). *Comercio electrónico y redes sociales*. Obtenido de
<https://inta.gob.ar/sites/default/files/14-comercio-electronico-y-redes-sociales.pdf>
- Cámara de comercio de Quito. (2017). *Yaesta.com el placer de comprar con comodidad*. Obtenido de <https://www.lacamaradequito.com/noticias/22-socio-del-d%C3%ADa/1164-yaesta-com-el-placer-de-comprar-con-comodidad>

- Cámara Ecuatoriana De Comercio Electrónico. (2016). *El desarrollo del E-Commerce en Ecuador*.
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2017). *Antecedentes y situación del e-commerce en el Ecuador*. Obtenido de file:///C:/Users/maria/Downloads/Presentacion-Proyecto-ECommerce-Final-NOV2017.pdf
- Cecarm. (2013). *Segmentación de mercados para estrategias en internet*. Obtenido de <http://www.cecarm.com/emprendedor/estrategia/segmentacion-de-mercados-para-estrategias-en-internet-21438>
- Corporación GPF. (2017). *Innovación*. Obtenido de <https://www.corporaciongpf.com/innovacion/>
- CEPAL. (2017). *Economías de América Latina y el Caribe tendrán moderada recuperación en 2018 y crecerán 2,2%*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/economias-america-latina-caribe-tendran-moderada-recuperacion-2018-creceran-22>
- CEPAL. (2017). *Informe CEPAL sobre Inversión Extranjera Directa*. Obtenido de <http://cee.org.ec/2017/08/14/informe-cepal-sobre-inversion-extranjera-directa/>
- Comandato.com. (2017). Obtenido de <http://www.comandato.com/empresa>
- Comité de Comercio Exterior. (2015). *Resolución N023-2015*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/Resoluci%C3%B3n-023-2015.pdf>
- Crunchbase. (2017). *Crunchbase*. Obtenido de <https://www.crunchbase.com/organization/yaesta-com#section-overview>
- Dávalos, P. (2008). *Neoliberalismo político y estado social de derecho*. Obtenido de <https://www.puce.edu.ec/documentos/NeoliberalismoyEstadosocialderecho.pdf>
- Dave Chaffey. (2016). *Mobile Marketing Statistics compilation*. Obtenido de <http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/>
- Defensoría del pueblo. (2010). *Ley orgánica de defensa al consumidor*. Obtenido de http://www.fes-ecuador.org/fileadmin/user_upload/pdf/indice_libros-ley-0510.pdf
- Deprati.com. (2016). *Memoria Deprati*. Obtenido de <http://empresa.deprati.com/historia/memoria16>
- EBSCO Research starters. (2008). *B2B Business Models*. Obtenido de <https://www.ebscohost.com/uploads/imported/thisTopic-dbTopic-1074.pdf>
- E-commerce Institute. (2015). *E-commerce day*. Obtenido de <http://www.ecommerceday.org/tours/ecommerce-day-ecuador-2015/>
- E-commerce Institute. (2016). *E-commerce Awards*. Obtenido de <http://www.ecommerceday.ec/2016/ecommerce-awards-ecuador-2016/>

- E-commerceday. (2017). *E-commerce day Ecuador 2017*. Obtenido de <http://www.ecommerceday.org/tours/e-commerce-day-ecuador-2017/>
- Elsnepeter, R. (2001). *Fundamentos de comercio electrónico*. McGraw-Hill. Obtenido de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre9/11092015/comercioelectronico.pdf
- Facebook business. (2018). *Medir y mejorar publicaciones promocionadas*. Obtenido de https://www.facebook.com/business/help/www/240208966080581?helpref=page_content
- Falabella.com. (2017). *Historia*. Obtenido de <https://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversio nistas/memoriaWeb/2013/falabella/historia.html>
- Fernández, L. (2014). *El comportamiento del consumidor online*. Obtenido de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/29594/6/TFM_FdezCarus%2CLeticia.pdf
- Fernández, L. (2014). *El comportamiento del consumidor online*. Obtenido de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/29594/6/TFM_FdezCarus%2CLeticia.pdf
- Fybeca.com. (2018). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <https://www.fybeca.com/site/es/site/institucional>
- García, L. (2007). *Web 2.0 vs web 1.0*. Obtenido de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:UNESCO-contextosuniversitariosmediados-14_1/Documento.pdf
- Gobierno de la República del Ecuador. (2017). *N.- 253 referente al bono de desarrollo humano*. Obtenido de https://minka.presidencia.gob.ec/portal/usuarios_externos.jsf
- Gobierno electrónico del Ecuador. (2016). *Desarrollo del comercio electrónico en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/11/Plan-Gobierno-Electro%CC%81nico-Final.pdf>
- Google Analytics. (2018). *Dashboard Users YaEsta.com*. Obtenido de <https://analytics.google.com/analytics/web/provision/?authuser=0#provision/dovyaesta.com/>
- Hauben, R. (2004). *The Internet: On its International Origins and Collaborative Vision*. Obtenido de <http://www.ais.org/~jrh/acn/ACn12-2.a03.txt>
- InboundCycle. (2017). *InboundCycle*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inboundmarketing/bid/170336/>
- INTEF. (2015). Obtenido de http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/155/cd/modulo_1_Iniciacionblog/concepto_de_web_20.html

- ILCE. (2015). *Observatorio Digital LATAM: Ecuador*. Obtenido de <http://www.einstituto.org/nuestras-iniciativas/observatorio-y-centro-de-estudios-de-la-economia-digital/ecuador/>
- INEC. (2014). *Empresas y TICS*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2012-2014_PRESENTACION_TIC.pdf
- INEC. (2016). *Tecnologías de la información TICS*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- INEC. (2017). *Encuesta nacional de empleo. subempleo y desempleo*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Marzo/032017_Presentacion_M.Laboral.pdf
- Instituto de Estadísticas y Censos. (2017). *Reporte de pobreza y desigualdad*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2017/Junio/Informe%20pobreza%20y%20desigualdad%20-%20jun%202017%2014072017.pdf>
- Instituto Internacional de Marketing digital. (2016). *Tipos de comercio electrónico*. Obtenido de <https://iiemd.com/tipos-de-comercio-electronico/que-son-tipos-de-comercio-electronico>
- Instituto Latinoamericano de Comercio Electronico. (2016). *Estadísticas de Comercio electrónico Latam*. Obtenido de <http://www.einstituto.org/nuestras-iniciativas/observatorio-y-centro-de-estudios-de-la-economia-digital/ecuador/>
- Inversian. (2016). *Linio: historia resumida*. Obtenido de <https://inversian.com/linio-historia-resumida/>
- Jiménez, A. (2006). *La influencia de las TIC en la distribución comercial*. Obtenido de <http://www.oei.es/historico/revistactsi/numero7/articulo08.htm>
- KPMG. (2017). *La realidad de los consumidores online*. Obtenido de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/06/la-realidad-de-consumidores-online.pdf>
- Licklider, J. .. (1960). *Man-Computer Symbiosis*. Obtenido de <http://groups.csail.mit.edu/medg/people/psz/Licklider.html>
- Linio.com. (2017). *Preguntas frecuentes*. Obtenido de <https://www.linio.com.ec/sp/preguntas-frecuentes/devoluciones-y-reembolsos#s1-p1>
- Lozares, C. (1996). *La teoría de redes sociales*. Barcelona. Obtenido de Universitat Autnoma de Barcelona. Departament de Sociologia
- Mäkeläinen, S. (2006). *From B2C to C2C e-commerce*. Obtenido de [http://www.groundswell.fi/sim/academic/\(sim\)%20From%20B2C%20to%20C2C%20e-commerce.pdf](http://www.groundswell.fi/sim/academic/(sim)%20From%20B2C%20to%20C2C%20e-commerce.pdf)
- Malca, O. (2001). *Comercio electrónico*. Obtenido de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/76/AE40.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Manso, J. (2002). *El legado de Friedrich Herzberg*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Matessa, D. (2016). *Los 5 perfiles del consumidor y comprador online*. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/88/27488/perfiles-consumidor-comprador-online.html>
- Mercadolibre.com. (2017). *Mercadolibre: la historia recién comienza*. Obtenido de <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/mercado-libre-la-historia-recien-comienza/>
- Ministerio Coordinador de desarrollo social. (2017). *Informe de desarrollo social*. Obtenido de http://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/libro_social-2007-2017.pdf
- Ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de la información. (2015). *Comercio Electrónico en Ecuador*. Obtenido de <http://www.observatoriotic.mintel.gob.ec/comercio-electronico-en-ecuador/>
- MINTEL. (2011). *Presentación de la estrategia digital Ecuador 2.0*. Obtenido de <http://instrumentosplanificacion.senplades.gob.ec/documents/20182/21649/EstrategiaEcuadorDigital2011.pdf/232001e7-1b27-4165-94f2-efd23ccf5211>
- MINTEL. (2015). *El Comercio Electrónico: Permite que su negocio crezca*. Obtenido de <http://www.observatoriotic.mintel.gob.ec/el-comercio-electronico-permite-que-su-negocio-crezca/>
- Moreno, M. (2007). *Análisis preliminar del comercio electrónico*. Obtenido de <http://dit.upm.es/~fsaez/intl/proyectos/contenidos/Bloque%20I.pdf>
- Nicodim, L. (2003). *Advantages and disadvantages of electronic commerce*. Obtenido de <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2006/economie-si-administrarea-afacerilor/42.pdf>
- Nielsen Soluciones. (2013). *Nueva era, nuevo consumidor*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/mx/reports/2013/NUEVA%20ERA%20NUEVO%20CONSUMIDOR-REPORTE%202013.pdf>
- Nieto, P. (2001). *Nociones generales sobre el comercio electrónico*. Obtenido de http://www.derecho.usmp.edu.pe/cedetec/articulos/el_comercio_electronico.pdf
- OCDE. (2016). *Consumer protection in E-commerce*. Obtenido de <http://www.oecd.org/sti/consumer/ECommerce-Recommendation-2016.pdf>
- OECD. (2011). *Electronic Commerce*. Obtenido de <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4721>
- OECD. (2015). *Perspectivas de la OECD de la economía digital*. Obtenido de http://www.oecd.org/sti/ieconomy/DigitalEconomyOutlook2015_SP_WE B.pdf
- OECD. (2016). *Consumer protection in e-commerce*. Obtenido de <http://www.oecd.org/sti/consumer/ECommerce-Recommendation-2016.pdf>

- Olx.com. (2018). *Sobre OLX*. Obtenido de <https://help.olx.com.ar/hc/es-419/articles/212163126-Sobre-OLX>
- O'Reilly, T. (2005). *What Is Web 2.0*. Obtenido de <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Ospina, L. (2014). *Neuromarketing*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13111/1/ANALISIS%20DE%20LA%20INFLUENCIA%20DEL%20NEUROMARKETING%20EN%20EL%20PROCESO%20DE%20DECISION%20DE%20COMPRA%20DEL%20CONSUMIDOR..pdf>
- Polga, J. (2013). *Ecuador: Estabilidad institucional y la consolidación del poder de Rafael Correa*. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-090X2013000100007&script=sci_arttext&tlng=pt
- Proecuador. (2016). *Guía del Inversionista*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/GuiaInversionista2016-min.pdf>
- Pueyrredon, M. (2017). *Ecuador ofrece grandes oportunidades para crecer en eCommerce*. Obtenido de <http://www.ecommerceday.org/tours/ecommerce-day-ecuador-2016/>
- Rodríguez, C. (2013). *La riqueza de las Naciones*. Obtenido de <http://ceiphistorica.com/wp-content/uploads/2016/04/Smith-Adam-La-Riqueza-de-las-Naciones.pdf>
- Sahui, J. (2008). *Factores que influyen en la conducta del consumidor*. Obtenido de <http://www.colpamex.org/Revista/Art/10/50.pdf>
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2014). *Plan Nacional de gobierno electrónico*. Obtenido de <http://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Gobierno-Electronico-V1.pdf>
- Servicio de Rentas Internas. (2002). *Reglamento General a la ley de comercio electrónico Ecuador*. Obtenido de www.sri.gob.ec/...4243.../ReglamentoComercioElectronico.doc
- Servicio de Rentas Internas. (2017). *Estadísticas Generales de recaudación*. Obtenido de http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-generales-de-recaudacion;jsessionid=GMnJYL02b+vfBTh-cp8cmvS3?p_auth=bvJOKG3B&p_p_id=busquedaEstadisticas_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_EV06&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2016). *Para importar*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- Similarweb. (2017). *Similarweb*. Obtenido de <https://www.similarweb.com/website/yaesta.com>
- Startup ranking. (2017). *Startup ranking*. Obtenido de <https://www.startupranking.com/yaesta-com>
- Statista. (2017). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/customercloud/global-consumer-survey>

- Startup ranking. (2017). *YaEstá.com*. Obtenido de <http://www.startupranking.com/yaesta-com>
- Think with google. (2017). *MercadoLibre: cómo lograr resultados con analítica y programática*. Obtenido de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/temas/program%C3%A1tica/mercadolibre-como-lograr-resultados-con-analitica-programatica/>
- Torres, D. (2012). *Comercio electrónico*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2012/tcgz.html>
- UAEM. (2013). *Los Mashups*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/1814/181424691005/>
- UNCTAD. (2001). *E-commerce and developing Report*. Ginebra: United Nations publication.
- UNCTAD. (2015). *Informe sobre la economía de la información*. Obtenido de http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/ier2015_es.pdf
- UNESCO. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>
- UNESCO. (2013). *UNESCO and the Use of the Internet in its domains competence*. Obtenido de <http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ICT/pdf/useintern etdomains.pdf>
- VASS Digital. (2016). *El dominio de Amazon en el mercado del e-commerce*. Obtenido de <http://www.nateevo.com/wp-content/uploads/2016/07/Whitepaper-Dominio-Amazon-Mercado-Ecommerce.pdf>
- Vicuña, J. S. (1996). *Comercio tradicional*. Obtenido de http://www.mercasa.es/files/multimedios/1308640190_DYC_1996_30_6_29.pdf
- V-tex. (2018). *Plataforma V-tex*. Obtenido de <https://es.vtex.com/plataforma/store-front>
- Webster dictionary. (2018). *Definition of front end*. Obtenido de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/front-end>
- Whaibe, E. (2013). *Teorías del comportamiento del consumidor*. Obtenido de https://www.academia.edu/6109474/TEORIAS_DEL_COMPORAMIEN TO_DEL_CONSUMIDOR_COMPLETO
- World Economic Forum. (2016). *Global Information technology report*. Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf

Entrevistas:

- Barrionuevo, L. (2018). Desarrollador y analista de UX UI Yaesta.com. Catálogo y contenido
- Bravo, W. (2018). Director de soft lines del departamento comercial de YaEsta.com. Procedimiento proveedores
- Crespo, D. (2018). Fybeca.com. Funcionamiento del e-commerce Fybeca.com

- Crespo, D. (2018). Gerente General YaEsta.com. El modelo de negocio de YaEsta.com
YaEsta.com
- Del Alcazar Ponce, C. (2017).Facilitador de medios. *La importancia de las redes sociales en las empresas.*
- Freund, A. (2017). Confundador de YaEsta.com. *Historia de YaEsta.com.*
- Jara, M. (2018). Co Fundador de YaEsta.com. Posicionamiento de marca de YaEsta.com
- Kraus, A. (2017). Cofundador del e-commerce Avenida.com. Factores de éxito del e-commerce argentino avenida.com
- Loza, J. C. (2018). Director de Operaciones de YaEsta.com. Funciones y operaciones de YaEsta.com
- Loza, J. C. (2018). Ex Manager de operaciones en el grupo Linio. Modelo de negocio Linio.com
- Montero, C. (2018). Directora de Marketing de YaEsta.com. Estrategias de marketing implementadas por YaEsta.com
- Torre, H. d. (2018). Desarrollador de YaEsta.com. Funcionamiento del Seller Center
- Vela, C. (2018). Key Account Manager Advertising OLX Ecuador.Propuesta de alianza con YaEsta.com
- Viteri, P. (2018). Director de tecnología de YaEsta.com.
- Yepez, A. Director Financiero de YaEsta.com, 2018. Estado financiero de YaEsta.com