

**UNIVERSIDAD ESAN**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN NEGOCIO DE  
INTERMEDIACIÓN DE COMPRA Y VENTA BASADO EN LA  
GEOLOCALIZACIÓN Y PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES**

**Tesis presentada en satisfacción parcial para obtener el grado de Magíster  
en Dirección de Tecnologías de la Información**

**Por:**

Alfonso Bullon Vallejo  
Eduardo Tacuche Cóndor  
Melquisedec Uricay Villalba

**Programa de la Maestría en Dirección de Tecnologías de la Información**

**Lima, 27 de septiembre de 2016**

## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.3. Objetivos generales y específicos .....	4
1.3.1. <i>Objetivos Generales</i> .....	4
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	4
1.4. Alcances y limitaciones .....	4
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL .....	5
2.1. Marco teórico .....	5
2.1.1. <i>Aplicaciones móviles</i> .....	5
2.1.2. <i>Geolocalización (GPS)</i> .....	6
2.1.3. <i>Marketing Móvil</i> .....	7
2.1.4. <i>Marketing de proximidad</i> .....	11
2.2. Conclusiones .....	12
CAPÍTULO III. ANALISIS DEL CONTEXTO .....	14
3.1. Actividad comercial del Perú.....	14
3.1.1. <i>Sector entretenimiento</i> .....	14
3.1.2. <i>Sector gastronómico</i> .....	14
3.1.3. <i>Sector muebles</i> .....	15
3.1.4. <i>Sector vestido y calzado</i> .....	16
3.1.5. <i>Sector equipamiento del hogar</i> .....	17
3.2. Análisis de comportamiento del internauta.....	17
3.3. Situación actual de empresas de intermediación de compra y venta .....	22
3.3.1. <i>Sector cupones</i> .....	22
3.3.2. <i>Canales web</i> .....	22
3.4. Ley de protección de datos personales.....	23
3.5. Ley que regula el envío del correo electrónico comercial no solicitado (SPAM) .....	24
3.6. Conclusiones .....	25
CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO .....	27
4.1. Idea de negocio .....	27
4.2. Elementos del modelo de negocio .....	27
4.2.1. <i>Problema</i> .....	27
4.2.2. <i>Segmento de mercado</i> .....	27
4.2.3. <i>Propuesta de Valor Único</i> .....	28
4.2.4. <i>Solución</i> .....	29
4.2.5. <i>Ventaja competitiva</i> .....	30
4.2.6. <i>Fuentes de ingresos</i> .....	30
4.2.7. <i>Estructura de costos</i> .....	31
4.2.8. <i>Métricas clave</i> .....	32
4.2.9. <i>Canales</i> .....	33
4.2.10. <i>Modelo de negocio</i> .....	33
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE ESTUDIO .....	35
5.1. Fuentes de información a utilizar.....	35
5.1.1. <i>Fuentes primarias</i> .....	35

5.2. Conclusiones .....	38
<b>CAPÍTULO VI. RESULTADOS DE ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>39</b>
6.1. Estudio de mercado a clientes .....	39
6.1.1. <i>Análisis de mercado a clientes</i> .....	39
6.2. Estudio de mercado a usuarios .....	42
6.2.1. <i>Análisis de mercado de usuarios</i> .....	42
6.2.2. <i>Conclusiones del análisis de mercado a usuarios</i> .....	51
<b>CAPÍTULO VII. PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>53</b>
7.1. Introducción .....	53
7.2. Misión .....	53
7.3. Visión .....	53
7.4. Objetivos estratégicos .....	53
7.5. Factores críticos de éxito .....	54
7.6. Análisis de las fuerzas competitivas .....	55
7.6.1. <i>Rivalidad entre competidores</i> .....	55
7.6.2. <i>Amenaza de los nuevos competidores</i> .....	55
7.6.3. <i>Amenaza de productos y servicios sustitutos</i> .....	56
7.6.4. <i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	56
7.6.5. <i>Poder de negociación de los clientes</i> .....	56
7.7. FODA .....	57
7.7.1. <i>Fortalezas</i> .....	57
7.7.2. <i>Debilidades</i> .....	58
7.7.3. <i>Oportunidades</i> .....	59
7.7.4. <i>Amenazas</i> .....	59
7.8. Estrategia .....	60
7.8.1. <i>Estrategias FO</i> .....	61
7.8.2. <i>Estrategias DO</i> .....	61
7.8.3. <i>Estrategias FA</i> .....	62
7.8.4. <i>Estrategias DA</i> .....	62
7.9. Conclusiones .....	63
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>64</b>
8.1. Objetivos de marketing .....	64
8.1.1. <i>Objetivos a corto plazo</i> .....	64
8.1.2. <i>Objetivos a mediano y largo plazo</i> .....	64
8.2. Segmento de mercado .....	65
8.2.1. <i>Dirigido a usuarios</i> .....	65
8.2.2. <i>Dirigido a clientes</i> .....	65
8.3. Marca .....	65
8.4. Estrategia de producto .....	66
8.4.1. <i>Solución dirigida a clientes</i> .....	66
8.4.2. <i>Solución dirigida a usuarios</i> .....	67
8.4.3. <i>Reporte de información generada por el modelo</i> .....	68
8.5. Estrategia de precio .....	69
8.5.1. <i>Precio por transacción</i> .....	69
8.5.2. <i>Precio por la venta de información</i> .....	70
8.5.3. <i>Precio de la aplicación</i> .....	70
8.6. Estrategia de plaza o distribución .....	70
8.7. Estrategia de promoción .....	71

8.7.1. Dirigida a usuarios .....	71
8.7.2. Dirigida a clientes.....	72
8.8. Estrategia de ventas.....	73
8.9. Inversiones en Marketing.....	74
CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES .....	75
9.1. Etapa pre-operativa .....	75
9.1.1. Ubicación del centro de operaciones .....	75
9.1.2. Diseño y distribución de las instalaciones.....	76
9.1.3. Diseño del producto.....	76
9.1.4. Gestión Legal y contable .....	90
9.1.5. Gestión Logística .....	90
9.1.6. Gestión de Marketing.....	90
9.1.7. Gestión de TI y Estrategia .....	91
9.1.8. Gestión de Recursos Humanos .....	91
9.1.9. Proveedor de infraestructura tecnológica.....	91
9.1.10. Volumen de actividad.....	91
9.2. Etapa operativa.....	92
9.2.1. Recurso humano.....	92
9.2.2. Equipo, materiales e infraestructura .....	93
9.2.3. Soporte de la plataforma .....	93
9.2.4. Proveedores de la plataforma tecnológica .....	94
9.2.5. Gestión de TI y estrategia .....	94
9.2.6. Gestión de operaciones TI .....	94
9.2.7. Gestión de recursos humanos .....	94
9.2.8. Gestión logística .....	94
9.2.9. Gestión financiera.....	94
9.2.10. Gestión contable .....	95
9.2.11. Gestión de marketing y ventas .....	95
9.2.12. Volumen de actividad.....	95
9.3. KPIS .....	97
9.4. Conclusiones .....	97
CAPÍTULO X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	99
10.1. Diseño organizacional.....	99
10.1.1. Tipo de sociedad de la empresa a constituir .....	99
10.1.2. Registros y licencias requeridas .....	100
10.1.3. Costos de constitución de la sociedad .....	101
10.1.4. La Junta General de Accionistas .....	101
10.1.5. El Modelo Organizativo.....	102
10.2. La gestión de recursos humanos .....	102
10.2.1 Misión y visión .....	102
10.2.2. Descripción de puestos .....	103
10.2.3. Definición de competencias .....	106
10.2.4. Plan de selección .....	107
10.2.5. Evaluación de competencias.....	108
10.2.6. Plan de formación.....	108
10.2.7. Costos de planilla .....	108
CAPÍTULO XI. PLAN TECNOLÓGICO.....	109
11.1. Modelo tecnológico .....	109

11.1.1	<i>Consideraciones de la aplicación móvil</i>	110
11.2.	Descripción de aplicaciones	112
11.2.1.	<i>Solución web dirigida a clientes</i>	112
11.2.2.	<i>Aplicación móvil dirigida a clientes</i>	113
11.2.3.	<i>Aplicación móvil dirigida a usuarios</i>	115
11.2.4.	<i>Solución web dirigida a los dueños de la solución</i>	120
11.2.5.	<i>Reporte de información generada por el modelo</i>	120
11.3.	Infraestructura tecnológica	121
11.3.1.	<i>Selección de proveedores de servidores virtualizados y hosting</i>	123
11.3.2.	<i>Selección de proveedores de soporte de plataforma</i>	124
11.3.3.	<i>Acuerdos de niveles de servicio</i>	126
11.4.	Proyectos de tecnología de información	126
11.4.1.	<i>Metodología de ciclo de vida del software</i>	127
11.4.3.	<i>Implementación de solución web dirigida a clientes</i>	128
11.4.4.	<i>Implementación de aplicación móvil dirigida a clientes</i>	129
11.4.5.	<i>Implementación de aplicación móvil dirigida a usuarios</i>	129
11.4.6.	<i>Implementación de reporte de información generada por el modelo</i>	130
11.5.	Inversiones de tecnología de información	131
11.6.	Criterios de seguridad de la información	131
CAPÍTULO XII. PLAN FINANCIERO		133
12.1.	Introducción	133
12.2.	Proyecciones	133
12.2.1.	<i>Supuestos financieros</i>	133
12.2.2.	<i>Variables financieras</i>	135
12.2.3.	<i>Inversión</i>	136
12.2.4.	<i>Capital de trabajo</i>	136
12.2.5.	<i>Proyección de ventas</i>	138
12.2.6.	<i>Proyección de costos</i>	139
12.3.	Análisis económico y financiero	140
12.3.1.	<i>Flujo de caja económico</i>	140
12.3.2.	<i>Valor actual neto y tasa interna de retorno</i>	141
12.3.3.	<i>Análisis del punto de equilibrio</i>	142
12.3.4.	<i>Análisis del punto de sensibilidad</i>	142
12.3.5.	<i>Análisis de escenario</i>	151
12.4.	Fuentes de financiamiento	151
12.5.	Conclusiones	151
CAPITULO XIII CONCLUSIONES		153
CAPITULO XIV RECOMENDACIONES		155
ANEXO I		156
ANEXO II		159
ANEXO III		161
ANEXO IV		162
ANEXO V		163
ANEXO VI		164
ANEXO VII		165
ANEXO VIII		166
ANEXO IX		169
ANEXO X		170

ANEXO XI.....	171
ANEXO XII.....	172
ANEXO XIII.....	173
ANEXO XIV.....	174
BIBLIOGRAFIA.....	177





## RESUMEN EJECUTIVO

De un tiempo a esta parte el mercado de cupones ha dejado de estar limitado a recortes de revistas especializadas y periódicos encontrando en la tecnología el soporte para lograr un mayor alcance. La naturaleza del cupón encontró en la tecnología las herramientas adecuadas no sólo para atraer clientes sino también para generar un conocimiento de sus preferencias de compra. En el mercado local iniciativas como las tarjetas de descuento por tienda de retail y supermercados sirvieron también para tal fin. Debido a ello en la década pasada se experimentó la aparición de diversas empresas dedicadas a la promoción de este tipo de productos.

En un modelo de cupones, como el existente en la actualidad, interactúan principalmente dos actores, el proveedor de cupones de descuento y el consumidor de estas ofertas. De las reglas de juego establecidas encontramos limitaciones para ambos actores, las mismas que el modelo propuesto usará como base de las ventajas competitivas del mismo. Algunas de estas limitaciones son el poco nivel de personalización de los cupones de ofertas y descuentos, lo intrusivo del modelo, en muchos casos visto como publicidad no deseada, la comisión cobrada al anunciante y la poca retroalimentación recibida por parte del modelo hacia las empresas que lo usen como canal de marketing.

El modelo propuesto no buscará ofrecer cupones de manera tradicional, es decir, que un usuario con o sin una necesidad específica recorra una lista de cupones buscando alguno que le interese y proceda a seleccionar para completar la compra. De otro lado, la plataforma estudiada en la presente tesis ofrece al usuario un canal para expresar sus intenciones de compra, y tomando en cuenta su ubicación, características de sus anteriores compras y cercanía física con respecto a los anunciantes, se le mostrarán ofertas personalizadas. Las recomendaciones de la plataforma propuesta se irán afinando conforme el uso de la misma tomando en cuenta, entre otras cosas, la temporada de compra, las características de producto, la hora y lugar compra como también las ventas cruzadas registradas anteriormente. Estas ofertas estarán dirigidas estrictamente a la compra física y las ofertas y/o descuentos serán usados directamente en el establecimiento ofertante.

Desde el punto de vista del anunciante, la plataforma le ofrecerá información acerca de los usuarios cercanos a su negocio que tengan la intención de adquirir alguno de los productos o servicios que desee vender. Esta información no solo estará limitada a la

ubicación física del potencial cliente sino también a un perfil que detalle su efectividad de compra de manera que el establecimiento pueda configurar ofertas específicas, en ventanas de tiempo definidas y con una duración limitada para diversos tipos de clientes, motivando en todo momento la compra. La plataforma será capaz de identificar si un usuario, luego de haber reclamado un cupón, se encuentra dentro del establecimiento para así ofrecerle todos los otros descuentos que el ofertante haya definido; con el fin de provocar la venta cruzada.

El mercado objetivo de usuarios está compuesto por personas residentes en Lima que tengan un teléfono inteligente con acceso a internet y GPS, obligatoriamente la aplicación requerirá una cuenta en Facebook. El mercado objetivo de clientes está orientado en aquellos comercios medianos o grandes del sector de calzado y vestido que busquen incrementar sus ventas a través de ofrecer ofertas y/o descuentos y que tengan su oficina matriz en la ciudad de Lima.

Los resultados obtenidos del estudio de mercado nos muestran que existe un interés del 85% en el servicio ofrecido por parte de los usuarios y por parte de los anunciantes pudimos recoger una fuerte tendencia a utilizar la plataforma propuesta como medio de promoción y registro de cupones de promociones y descuentos.

La ejecución del análisis financiero del modelo de negocios propuesto nos muestra un crecimiento sostenido en base a una proyección de 2 años tanto de usuarios como de clientes. Eso tiene como resultado un valor actual neto de US\$26,657.72 y una tasa interna de retorno de 43%.

Los elementos analizados nos llevan a concluir que el modelo propuesto desarrollado tendrá buena aceptación tanto por empresas anunciantes como por usuarios de la plataforma dando paso así a una propuesta de valor única a escala global, totalmente diferenciada de cualquier modelo existente en el mercado y con alto potencial de expansión.