

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
EMPRESA QUE BRINDE UN PORTAL WEB QUE PERMITA LA
COMPRA COLECTIVA DE BIENES**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Maestro en Dirección de Tecnologías de Información por:**

Cesar Henry Cayetano Solano

Jorge Alonso Véliz Castro

Eduardo Alejandro Vigil Martínez

Programa de Maestría en Dirección de Tecnologías de Información

MADTI 14-1

Lima, 08 de Marzo del 2018

UNIVERSIDAD ESAN

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
EMPRESA QUE BRINDE UN PORTAL WEB QUE PERMITA LA
COMPRA COLECTIVA DE BIENES**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Maestro en Dirección de Tecnologías de Información por:**

Cesar Henry Cayetano Solano

Jorge Alonso Véliz Castro

Eduardo Alejandro Vigil Martínez

Programa de Maestría en Dirección de Tecnologías de Información

MADTI 14-1

Lima, 08 de Marzo del 2018

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
EMPRESA QUE BRINDE UN PORTAL WEB QUE PERMITA LA
COMPRA COLECTIVA DE BIENES**

ha sido aprobada

.....
Sergio Miguel Cuervo Guzman (Jurado)

.....
Raúl Gonzalez Punzano (Jurado)

.....
Jose Luis Iglesias Martinez (Jurado)

.....
Lydia Aurora Arbaiza Fermini (Asesora)

Universidad ESAN

2018

DEDICATORIAS

A mi madre Gloria Solano, a mi padre César Cayetano,
por su amor y cariño infinito
A mis hermanos y toda mi familia,
que son la base de mi motivación y fortaleza para seguir adelante, y
A todos mis amigos que fueron parte, directa o indirectamente,
de esta etapa de mi formación académica.
César Henry Cayetano Solano

A mis padres Jorge y Consuelo por su apoyo y amor siempre.
A mi novia Nataly por su amor, comprensión y apoyo.
Todos fueron partícipes del cumplimiento de este objetivo.
Jorge Alonso Véliz Castro

A mi madre Elsa Martínez Vargas, a mi padre Eduardo Vigil Vásquez,
quienes me enseñaron que con esfuerzo, trabajo y dedicación
podemos alcanzar todas nuestras metas.
Eduardo Alejandro Vigil Martínez

Agradecimiento especial
a la Prof. Ph. D. Lydia Arbayza, quien
nos brindó su apoyo y guía para la culminación de esta tesis.
Los autores.

INDICE GENERAL

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 OBJETIVOS DE LA TESIS	2
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	2
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	2
1.3 JUSTIFICACIÓN Y CONTRIBUCIÓN	3
1.3.1 <i>Justificación</i>	3
1.3.2 <i>Contribución</i>	5
1.4 ALCANCES.....	5
1.5 LIMITACIONES	6
CAPITULO II. METODOLOGIA	7
2.1 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS ENFOCADOS EN EL PLAN DE NEGOCIO	7
2.1.1 <i>Etapa de Información</i>	7
2.1.2 <i>Etapa de Análisis</i>	8
2.2 HERRAMIENTAS DE APOYO A LA METODOLOGÍA	8
2.2.1 <i>Análisis Cualitativo</i>	9
2.2.2 <i>Análisis Cuantitativo</i>	9
2.2.3 <i>Comparación frente a otros modelos de negocio similares</i>	10
CAPITULO III. MARCO CONCEPTUAL	11
3.1 COMPRAS COLECTIVAS.....	11
3.2 COMERCIO ELECTRÓNICO.....	12
3.2.1 <i>Tipos de comercio electrónico</i>	12
3.2.2 <i>Pasarelas de pago</i>	13
3.3 CLOUD COMPUTING	14
3.3.1 <i>Características esenciales</i>	15
3.3.2 <i>Modelos de servicio</i>	16
3.3.3 <i>Modelos de despliegue</i>	17
3.4 LEAN CANVAS.....	18
CAPITULO IV. MARCO CONTEXTUAL	21
4.1 PLATAFORMAS DE COMPRAS COLECTIVAS EN EL MUNDO	21
4.1.1 <i>Caso español</i>	21
4.1.2 <i>Caso peruano</i>	22
4.2 COMERCIO ELECTRÓNICO EN LATINOAMÉRICA	22
4.3 COMERCIO ELECTRÓNICO EN PERÚ.....	23
4.4 LEGISLACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL PERÚ.....	26
4.5 CONCLUSIONES	27
CAPITULO V. ESTUDIO DE MERCADO	28
5.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DEL MERCADO	28
5.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	28
5.2.1 <i>Segmentación del Público Objetivo</i>	28
5.2.2 <i>Población con Acceso a Internet</i>	31
5.3 ANÁLISIS CUALITATIVO.....	33
5.4 ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	36
5.4.1 <i>Objetivos de la Encuesta</i>	36
5.4.2 <i>Plan de Ejecución de la Encuesta</i>	36
5.4.3 <i>Elaboración de la Encuesta</i>	38
5.4.4 <i>Análisis de resultados</i>	38

5.4.5 Conclusiones.....	49
CAPITULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	51
6.1 PROPUESTA DE MISIÓN	51
6.2 PROPUESTA DE VISIÓN	51
6.3 ANÁLISIS DE ENTORNO.....	52
6.3.1 Entorno internacional.....	52
6.3.2 Análisis SEPTEG.....	52
6.3.3 Análisis de las Cinco Fuerzas competitivas de Porter.....	55
6.3.4 Análisis de stakeholders externos	58
6.3.5 Análisis de Oportunidades y Amenazas.....	59
6.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	59
6.4 CONCLUSIONES	60
CAPITULO VII. MODELO DE NEGOCIO.....	62
7.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	62
7.1.1 Problema.....	62
7.1.2 Solución.....	62
7.1.3 Métricas claves	62
7.1.4 Estructura de costos.....	63
7.1.5 Propuesta única de valor	63
7.1.6 Ventaja injusta	63
7.1.7 Canales	63
7.1.8 Segmento de Clientes	64
7.1.9 Fuentes de ingresos.....	64
CAPITULO VIII. PLAN DE MARKETING Y VENTAS.....	66
8.1 OBJETIVOS DE MARKETING	66
8.1.1 Objetivo general.....	66
8.1.2 Objetivos específicos.....	66
8.2 ESTRATEGIA FUNCIONAL	66
8.2.1 Producto.....	66
8.2.2 Precio.....	67
8.2.3 Plaza	67
8.2.4 Promoción.....	68
8.2.5 Personas.....	70
8.2.6 Procesos.....	70
8.2.7 Posicionamiento.....	70
8.2.8 Estrategia de ventas	71
8.3 PRESUPUESTO.....	71
8.4 CONCLUSIONES	72
CAPITULO IX. PLAN DE RECURSOS Y HUMANOS.....	73
9.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL	73
9.1.1 Sociedad.....	73
9.1.2 Modelo Organizativo	75
9.2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	76
9.3 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	77
9.3.1 Selección y reclutamiento	77
9.3.2 Plan de contratación y formación.....	78
9.3.3 Evaluación de desempeño.....	79
9.4 CONCLUSIONES	79

CAPITULO X. PLAN DE OPERACIONES.....	80
10.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	80
10.1.1 Etapa pre-operativa.....	80
10.1.2 Etapa operativa.....	81
10.2 DESCRIPCIÓN OPERACIONAL DEL SERVICIO.....	82
10.3 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS.....	87
10.3.1 Indicadores de servicio o KPI.....	88
10.4 MODELO TECNOLÓGICO.....	89
10.4.1 Solución tecnológica.....	89
10.5 ARQUITECTURA DE LA SOLUCIÓN.....	90
10.6 GESTIÓN DE PROVEEDORES.....	91
10.7 ASPECTOS LEGALES.....	92
10.8 MATRIZ DE RIESGOS.....	92
10.9 CONCLUSIONES.....	94
CAPITULO XI. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	95
11.1 SUPUESTOS PARA EL ANÁLISIS.....	95
11.2 INVERSIÓN.....	95
11.3 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	96
11.4 ANÁLISIS DE INGRESOS.....	97
11.5 ANÁLISIS DE EGRESOS.....	98
11.5.1 Costos variables.....	98
11.5.2 Costos fijos.....	98
11.6 FLUJO DE CAJA.....	99
11.7 ANÁLISIS FINANCIERO.....	99
11.8 ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.....	100
11.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	100
11.10 ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	101
11.10.1 Escenario moderado.....	101
11.10.2 Escenario pesimista.....	101
11.10.3 Escenario optimista.....	102
11.11 CONCLUSIONES.....	102
CAPITULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
12.1 CONCLUSIONES.....	103
12.2 RECOMENDACIONES.....	104
BIBLIOGRAFIA.....	106

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Índice de confianza del consumidor en Latinoamérica (2017)	3
Figura 1.2 Hogares según condición de tenencia de TIC (Perú).....	4
Figura 2.1 Fórmula de cálculo de tamaño de muestra de Netquest.....	9
Figura 3.1 Definición de Cloud Computing según el NIST	18
Figura 3.2 Lean Canvas	19
Figura 4.1 Ventas por comercio electrónico en Latinoamérica (en millones de USD)	23
Figura 4.2 Ventas por comercio electrónico en el Perú (en Millones de Soles)	24
Figura 4.3 Ventas por comercio electrónico por sector.....	24
Figura 4.4 Medios de pago según tipo de negocio	25
Figura 4.5 Perfil del comprador online.....	25
Figura 4.6 Ticket promedio de compras por internet (año 2016).....	26
Figura 5.1 Población por segmento de edad (Lima Metropolitana 2017).....	29
Figura 5.2 Personas según nivel socioeconómico 2017 – Lima Metropolitana.....	30
Figura 5.3 Hogares y Población agrupados por edades y NSE 2017 - Lima metropolitana.....	30
Figura 5.4 Número de habitantes por zonas geográficas según NSE 2017	31
Figura 5.5 Evolución de tenencia de smartphones según NSE (Lima Metropolitana).	33
Figura 5.6 Portal SurveyMonkey	37
Figura 5.7 Fórmula de Netquest para poblaciones grandes	38
Figura 5.8 Cálculo del tamaño de muestra.....	39
Figura 5.9 Porcentaje de personas que respondieron la encuesta según rango de edades	40
Figura 5.10 Porcentaje de encuestados que compran por internet según nivel de educación	40
Figura 5.11 Porcentaje de encuestados que compran por internet según rango de ingreso mensual.....	41
Figura 5.12 Porcentaje de encuestados según dispositivo que más utiliza para navegar por internet	42
Figura 5.13 Porcentaje de encuestados según la frecuencia de compra por internet ...	42
Figura 5.14 Porcentaje de encuestados según monto gastado en compras por internet	43
Figura 5.15 Porcentaje de personas según búsqueda de información de productos.....	44
Figura 5.16 Porcentaje de personas que esperan fechas especiales para realizar compras.....	44
Figura 5.17 Equipo que más renuevan los encuestados	45
Figura 5.18 Descuento entre 10 y 100 soles	46
Figura 5.19 Descuento entre 100 y 500 soles	46
Figura 5.20 Descuento entre 501 Soles a más.....	47
Figura 5.21 Preferencia para sobre la entrega de producto.....	47
Figura 5.22 Motivos disuasivos de una compra en línea	48
Figura 5.23 Personas interesadas en el portal de compras colectivas.	49
Figura 6.1 Población en edad de trabajar, según condición de actividad (en miles de personas)	53
Figura 7.1 Lean Canvas del modelo de negocio	65

Figura 8.1 Logotipo de la empresa	67
Figura 9.1 Jerarquía de la organización por áreas	76
Figura 9.2 Jerarquía de la organización según funciones	77
Figura 10.1 Importadores de productos tecnológicos d (Año 2017)	80
Figura 10.2 Arquitectura de solución	90
Figura 10.3 Proceso de gestión de proveedores	92

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Valores del factor K según nivel de confianza	10
Tabla 5.1. Población y Hogares por departamento y provincias 2017 (en miles).....	29
Tabla 5.2 Porcentaje de usuarios de internet según area de residencia (Perú).....	32
Tabla 5.3 Porcentaje de usuarios de internet según grupo de edad (Perú)	32
Tabla 5.4 Porcentaje de usuarios de internet según tipo de actividad realizada (Perú)	33
Tabla 5.5 Resumen de valores aplicados según la fórmula	39
Tabla 6.1 Tabla de Oportunidades y Amenazas del negocio.....	59
Tabla 6.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos	60
Tabla 9.10 Descripción de funciones	76
Tabla 10.1 Indicadores de desempeño de la empresa.....	88
Tabla 10.2 Características de servidor.....	90
Tabla 10.3 Indicadores de desempeño del proveedor logístico	91
Tabla 10.4 Matriz de Riesgo	92
Tabla 11.1 Supuestos para análisis financiero y económico.....	95
Tabla 11.2 Inversión total	96
Tabla 11.3 Distribución del financiamiento.....	96
Tabla 11.4 Detalle de endeudamiento	97
Tabla 11.5 Estimación de la demanda	97
Tabla 11.6 Proyección anual de la demanda (en Soles)	98
Tabla 11.7 Proyección anual de costos variables (en Soles).....	98
Tabla 11.8 Proyección anual de costos fijos	99
Tabla 11.9 Flujo de caja a 5 años (en Soles).....	99
Tabla 11.10 Indicadores económicos del negocio.....	100
Tabla 11.11 Análisis de punto de equilibrio	100
Tabla 11.12 Análisis de sensibilidad - VAN.....	101
Tabla 11.13 Escenario moderado	101
Tabla 11.14 Escenario pesimista	101
Tabla 11.15 Escenario optimista	102

INDICE DE ANEXOS

ANEXO I. Pasarelas de pago	109
ANEXO II. Plataformas de compras colectivas.....	111
ANEXO III. Descripción de la encuesta utilizada en el estudio del mercado	112
ANEXO IV. Benchmarking de plataformas colectivas en España	117
ANEXO V Lista de precios de proveedor DELTRON	119
ANEXO VI. Diagrama Gantt de etapa pre-operativa.....	122
ANEXO VII Diagrama Gantt de etapa operativa.....	124
ANEXO VIII Procesos operativos de la empresa	125
ANEXO IX Cálculo del capital de trabajo	128
ANEXO X Detalle de gastos en planilla	129
ANEXO XI Detalle de gastos administrativos.....	130
ANEXO XII Detalle de gastos de marketing.....	131
ANEXO XIII Cálculo de tasa de interes de capital propio y WACC	132
ANEXO XIV Entrevistas con proveedores	133

CESAR HENRY CAYETANO SOLANO

Maestro en Dirección de Tecnologías de Información con doble grado académico otorgado por la Universidad ESAN y Universitat Ramon Llull – La Salle de Barcelona, España. Ingeniero Titulado de la carrera de Ingeniería de Telecomunicaciones de la Universidad Nacional de Ingeniería. Especialista en el diseño e implementación de soluciones tecnológicas en el ámbito de telecomunicaciones, gestión de proyectos y procesos de integración entre plataformas de servicios. Con más de 8 años de experiencia en el rubro de la implementación y soporte de plataformas de servicios fijos 3play basado en los estándares DOCSIS y Packet Cable sobre infraestructuras de redes HFC. Capacidad en toma de decisiones y manejo de equipos de trabajo.

FORMACIÓN PROFESIONAL

- | | |
|--------------------|---|
| 2014 – 2016 | Universidad ESAN, Lima, Perú
Maestro en Dirección de Tecnologías de Información |
| 2014 – 2016 | Universitat Ramon Llull - La Salle, Barcelona, España
Master en Dirección de las Tecnologías de Información |
| 2003 – 2008 | Universidad Nacional de Ingeniería – Lima, Perú
Ingeniero de Telecomunicaciones |

EXPERIENCIA LABORAL

- | | |
|------------------------------------|--|
| Febrero 2013 - a la fecha | AMERICA MOVIL PERU S.A.C. Filial de la empresa América Móvil, S.A.B. de C.V.
Analista de Arquitectura Provisión y Mediación
Responsable de analizar y plantear soluciones para la implementación de nuevas plataformas para la provisión de servicios fijos 3Play. |
| Febrero 2009 - Febrero 2013 | TELMEX PERU SA. Filial de la empresa Teléfonos de México, S.A.B. de C.V.
Ingeniero de Soporte de Plataformas HFC |

Dar soporte y mantenimiento de la plataforma de aprovisionamiento de servicios 3Play a nivel nacional. Ejecutar pruebas de validación y atender las averías masivas de planta interna y externa reportadas por las áreas de mantenimiento HFC.

JORGE ALONSO VELIZ CASTRO

Maestro en Dirección de Tecnologías de Información con doble grado académico otorgado por la Universidad ESAN y Universitat Ramon Llull – La Salle de Barcelona. Ingeniero Informático Titulado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Proactivo, orientado al trabajo en equipo, responsable con amplia experiencia en la gestión de proyectos de TI, específicamente en desarrollo de software a medida utilizando metodologías ágiles y diversas tecnologías, brindando siempre un buen servicio al cliente.

FORMACIÓN PROFESIONAL

2014 – 2016	Universidad ESAN, Lima, Perú Maestro en Dirección de Tecnologías de Información
2014 – 2016	Universitat Ramon Llull - La Salle, Barcelona, España Master en Dirección de las Tecnologías de Información
2003 – 2008	Pontificia Universidad Católica del Perú – Lima, Perú Ingeniero Informático

EXPERIENCIA LABORAL

Mayo 2016 - a la fecha	Belltech Perú Consultor de Servicios Profesionales: Encargado de liderar el desarrollo e implementación de proyectos de transformación digital en el sector bancario.
Agosto 2013 – Abril 2016	Idaplan Business Solutions Analista senior: Encargado del análisis y diseño de aplicaciones requeridas por los clientes, así como la gestión de proyectos de desarrollo de software.
Julio 2011 – Abril 2013	Corporación Aceros Arequipa Analista programador: Gestión con los proveedores de software y los usuarios finales para asegurar la correcta implementación y pruebas de las aplicaciones.

EDUARDO ALEJANDRO VIGIL MARTINEZ

Maestro en Dirección de Tecnologías de Información con doble grado académico otorgado por la Universidad ESAN y Universitat Ramon Llull – La Salle de Barcelona. Ingeniero de Sistemas Titulado y Colegiado con número CIP 154184. Experiencia en gestión de Proyectos, Infraestructura y Servicios de Tecnologías de Información.

FORMACIÓN PROFESIONAL

2015 - 2017	Universidad ESAN Maestro en Dirección de Tecnologías de Información
2015 - 2017	Universitat Ramon Llull - La Salle, Barcelona – España Master en Dirección de las Tecnologías de Información
2005 – 2010	Universidad Inca Garcilaso de la Vega – Lima, Perú Ingeniería de Sistemas

EXPERIENCIA LABORAL

Enero 2015 - a la fecha	DHL SUPPLY CHAIN (PERÚ). Empresa global especializada en ofrecer soluciones de cadena de suministro personalizadas a diferentes sectores de la industria. Especialista de Operaciones IT Responsable de gestionar el área de tecnologías de información y liderar proyectos tecnológicos.
Diciembre 2011 – Diciembre 2014	DHL EXPRESS (PERÚ). Empresa global especialista en servicios de envío y entrega de paquetería internacional. IT Service Delivery & Infrastructure Responsable de supervisar proyectos de infraestructura tecnológica y gestionar servicios con proveedores TIC. Analizar y solucionar incidencias en aplicaciones de negocio y plataforma tecnológica.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación presenta la elaboración, diseño y evaluación del Plan de Negocios para la implementación de una empresa que brinde un portal web de compras colectivas de bienes. El análisis será realizado para Lima Metropolitana.

En el país se viene incrementando, cada año, las ventas a través del comercio electrónico, así como el acceso a internet, especialmente de la población joven, en edad laboral. Sin embargo, el consumidor en línea, se caracteriza por esperar ofertas, campañas específicas o simplemente por realizar comparación de precios entre diversos proveedores antes de realizar una compra.

Nuestra propuesta de negocio ofrece al consumidor una opción adicional para realizar sus compras. Utilizando el modelo de compras colectivas y las tecnologías de información brinda al consumidor una nueva experiencia de compra con precios competitivos, productos de calidad y seguridad.

De esta forma en la presente tesis se puede observar que existe un mercado potencial para desarrollar un portal web de compras colectivas en el país, el cual ofrezca productos tecnológicos de calidad a precios rebajados, juntando grupos de usuarios que buscan un mismo producto. Para tal fin se han establecido los siguientes objetivos:

- Realizar el análisis del mercado
- Detallar el entorno estratégico
- Diseñar el modelo de negocio
- Elaborar el plan de Marketing para el negocio
- Elaborar el plan de Recursos Humanos para el negocio
- Elaborar el plan de Operaciones para el negocio
- Elaborar el plan Económico y Financiero del negocio

Se realizó el análisis estratégico y la definición de la empresa, empezando por la misión y visión, así como elaborando distintos tipos de análisis, tales como SEPTTEG, entorno internacional, fuerzas de Porter, análisis de oportunidades y amenazas, entre otros. Los cuales permitieron identificar aquellos factores u oportunidades que permitirán alcanzar el éxito a nuestra propuesta de negocio.

Asimismo, se realizó el análisis del mercado potencial, para esto se elaboró una encuesta con preguntas orientadas a conocer el perfil de nuestro público objetivo, su comportamiento frente a las compras en línea, la percepción de nuestra propuesta, así como principales factores que puedan disuadirlos de utilizar nuestra propuesta. Posteriormente, se hizo el análisis de los resultados de las encuestas con el fin de poder identificar las mejores oportunidades del mercado.

Se diseñó el Plan de Marketing con la finalidad de posicionar al negocio como la principal empresa del Perú que ofrezca un servicio de compras colectivas. Para esto se definieron estrategias de marketing para el producto, precio, plaza, entre otros.

Se describió el modelo operativo mediante la elaboración de un Plan de Operaciones donde se definieron las actividades a realizar tanto en la etapa pre-operativa como la operativa del plan de negocio. Adicionalmente, se describieron los procesos principales que darán soporte a la empresa y el modelo tecnológico a implementar.

Se elaboró el Plan de Recursos Humanos en donde se diseñó la estructura organizacional según funciones y jerarquías del personal, del mismo modo, se describieron los procesos de selección, contratación y evaluación del personal que trabajará en la empresa.

Con lo descrito anteriormente se realizó la evaluación económica financiera en donde pudimos determinar un presupuesto de inversión y financiamiento de la empresa, analizando los estados financieros e ingresos de la empresa, así como también el cálculo del VAN y TIR del negocio.

Finalmente, luego de haber realizado los análisis mencionados podemos concluir que existe un público objetivo dispuesto a comprar los productos de su preferencia mediante nuestro portal web, asimismo, sustentamos que la operación de nuestro

modelo de negocio es viable realizando un correcto proceso de selección de proveedores y asegurando una experiencia de compra satisfactoria.

Es así que la implementación de un portal web que permita compras colectivas en Lima Metropolitana de productos tecnológicos resulta ser factible tanto técnica como económicamente factible.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Durante la última década, el Perú ha tenido un crecimiento económico sostenible, que ha permitido que la clase media pase de 25.5% en el 2011 al 33.3% en el 2015. La clase media vulnerable ha tenido una tendencia decreciente en este mismo periodo, pasando del 37.5% al 35.9% de la población, indicador que confirma la consolidación de la clase media en el país. (PQS, 2017).

Este crecimiento económico junto a los avances tecnológicos está cambiando la cultura de compras en los consumidores. Anteriormente los únicos canales de venta eran los físicos, sin embargo, los canales virtuales han tenido un crecimiento exponencial en los últimos años llegando a tener tres (03) millones de compradores online (Gestión, 2017:1).

Cada día los medios tradicionales, tales como radio o televisión tienen menos relevancia, los medios digitales representan el 65% del tiempo del consumidor global promedio, según datos globales del estudio de Tetra Pak Index 2017 (Gestión, 2017:2). Los consumidores se mudan de los medios tradicionales a los digitales atraídos por mayor variedad y en muchas ocasiones menores costos. Las redes sociales están permitiendo nuevas experiencias de interacción con los productos, el consumidor puede obtener información y respuestas rápidas a sus dudas mediante el uso de estos medios.

La combinación de los nuevos medios tecnológicos, junto una población joven, en edad laboral y un crecimiento económico sostenible, permite desarrollar modelos colectivos para realizar diversas actividades, entre ellas las compras.

En el Perú no tenemos desarrollada la cultura de compras colectivas. Usualmente los consumidores esperan ofertas, campañas específicas o simplemente realizan una comparación de precios entre diversos proveedores antes de decidirse.

Actualmente, el consumidor, por la cantidad poco significativa de unidades a adquirir, no tiene el poder suficiente para negociar precio o condiciones. Esto nos lleva a ver que existe la oportunidad de crear una empresa que a través de un portal web, implemente y desarrolle la denominada “cultura de compras colectivas”,

ofreciendo al consumidor final productos tecnológicos de su preferencia, a precios menores que los que ofrecen los negocios minoristas.

1.2 Objetivos de la tesis

1.2.1 *Objetivo general*

Elaborar y evaluar el Plan de Negocio para la Implementación de una empresa que ofrezca a través de un portal web, la venta de productos tecnológicos, bajo la modalidad de compras colectivas, es decir a precios competitivos comparado con las tiendas minoristas; ofreciendo medios de pago en línea seguros y un óptimo canal de reparto de los productos a domicilio.

1.2.2 *Objetivos específicos*

Los objetivos específicos de esta tesis serán:

- Dimensionar el mercado para este nuevo servicio e identificar los factores sociales, económicos, tecnológicos, entre otros, que influyen sobre la aceptación del servicio propuesto.
- Detallar el entorno estratégico. Identificaremos la razón de nuestro negocio, se plantearán la misión y visión del negocio. Mediante un análisis de Oportunidades y Amenazas (OA) plantearemos opciones estratégicas viables.
- Elaborar el plan de Marketing. Se plantearán los atributos que diferenciaran nuestro producto, así como la estrategia que se usará para vender el producto ya sea por precio, promoción u otro tipo.
- Especificar el plan de Recursos Humanos. Se definirá la forma cómo se organizará el personal según sus funciones y jerarquías, en base a lo cual se estructurarán los departamentos dentro de la empresa.
- Describir el plan de operaciones. Se analizará la mejor estrategia para la operación de la empresa, considerando las instalaciones, equipamiento, herramientas y otros elementos que serán necesarios adquirir, así como los costos que impliquen.

- Evaluar la viabilidad económica del plan de negocio. Se plantearán los detalles como presupuestos y costos necesarios para poner en marcha el negocio, identificando posibles riesgos que puedan influir en los resultados de la rentabilidad del negocio.

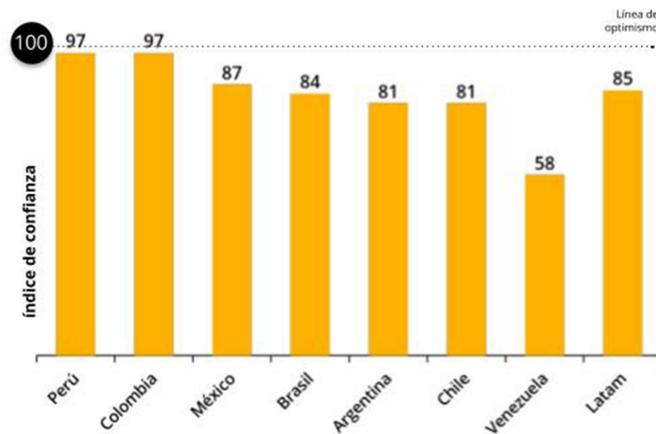
1.3 Justificación y Contribución

1.3.1 Justificación

Según la Encuesta Global de Nielsen sobre Confianza del Consumidor del segundo trimestre de 2017, el consumidor peruano presenta uno de los niveles más altos de confianza en Latinoamérica, impulsada principalmente por una percepción positiva de sus finanzas personales (57% considera que sus condiciones son entre excelentes y buenas) y por las posibilidades de encontrar trabajo (al menos el 44% percibe buenas perspectivas laborales en el próximo año).

Figura 1.1 Índice de confianza del consumidor en Latinoamérica (2017)

CONFIANZA DEL CONSUMIDOR Q2 2017 – LATINOAMÉRICA



Fuente: Encuesta Global de Nielsen sobre Confianza del Consumidor Q2 2017.

Fuente: Encuesta Global sobre Confianza del Consumidor (NIELSEN, 2017)

Al momento de tomar decisiones de compra, el consumidor peruano es exigente y racional. Según Nielsen (2017), la calidad es la principal preocupación del 87% de los peruanos al momento de tomar la decisión de adquirir un producto y la marca aparece como uno de los factores de compra más importantes cuando se trata de la adquisición

de bienes durables. Sin embargo, según esta encuesta, exigir calidad no significa dejar de buscar precios competitivos, ya que el consumidor peruano está a la búsqueda de promociones y descuentos, siete (07) de cada diez (10) peruanos afirma que está atento a las promociones.

Conociendo el comportamiento del consumidor peruano indicado en el párrafo anterior, una plataforma de compras colectivas es una opción para que pueda comprar productos de calidad a precios competitivos. La plataforma debe estar orientada a ofrecer productos de marcas reconocidas por su calidad y garantía en el mercado.

El acceso al portal web de compras colectivas se realizará mediante el uso de alguna TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), teniendo como un importante factor que el uso de las TIC está creciendo considerablemente en la población del país. Según el INEI en el primer trimestre de 2017, por cada 100 hogares en 93 existe al menos una TIC, es decir telefonía (fija, móvil), internet (banda ancha, modem), televisión de pago, entre otras.

Figura 1.2 Hogares según condición de tenencia de TIC (Perú)
Perú: Hogares según condición de tenencia de Tecnologías de Información y Comunicación
 Trimestre: Enero-Febrero-Marzo 2016 y 2017
 (Porcentaje)

Condición de tenencia de TIC	Ene-Feb-Mar 2016 P/	Ene-Feb-Mar 2017 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Al menos una TIC	91,7	93,0	1,3 *
Ninguna	8,3	7,0	-1,3 *

* Existe diferencia significativa, con un nivel de confianza del 90%.

** La diferencia es altamente significativa, con un nivel de confianza del 95%.

*** La diferencia es muy altamente significativa, con un nivel de confianza del 99%.

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares – (INEI, 2017)

Si bien tenemos un escenario positivo en la confianza del consumidor y sus intenciones de compra, también existen preocupaciones relevantes en el consumidor peruano, según Nielsen (2017) el 20% de los peruanos menciona el crimen como una de sus mayores preocupaciones.

El uso del portal web de compras colectivas es también una solución a este problema, ya que la entrega de los productos será a domicilio, evitando que las

personas se desplacen a tiendas, ferias o centro comerciales y sean víctimas de algún acto delictivo.

Podemos concluir que existe un potencial para desarrollar un portal web de compras colectivas en el mercado peruano que permita ofrecer productos a precios competitivos y de calidad, usando las ventajas que ofrece el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones para unir grupos de personas interesadas en un mismo producto.

1.3.2 *Contribución*

Actualmente el consumidor peruano que busca promociones y descuentos no obtiene siempre productos de calidad, ya que las ofertas usualmente ofrecen productos discontinuados y/o de marcas poco conocidas en el mercado. Estas ofertas son por temporadas y en ocasiones bajo condiciones específicas de la tienda.

La propuesta de negocio ofrece al consumidor una opción adicional y mejor para realizar sus compras. Bajo el modelo de compras colectivas y el uso de las tecnologías de información se brinda una nueva experiencia de compra con las siguientes características:

- Precios competitivos, bajo el modelo de compra colectiva con mejores precios por el volumen que la empresa manejará.
- Calidad, el portal web estará orientado a ofrecer productos de marcas reconocidas por su calidad en el mercado peruano.
- Seguridad, con la compra en línea y entrega de los productos a domicilio evitamos el traslado del consumidor a tiendas o ferias para realizar sus compras, eliminando la posibilidad de sufrir de algún acto delictivo durante este proceso.

1.4 **Alcances**

Al concluir el desarrollo de la tesis podremos contar con los siguientes puntos:

- El planteamiento del modelo principal de nuestro plan de negocio: Portal Web para realizar compras colectivas

- La estimación de la cantidad de personas que representaría nuestro mercado objetivo dentro de la ciudad de Lima Metropolitana. Identificados bajo diferentes características, como: Nivel Socioeconómico (NSE), rango de edades, hábitos de uso y compras en línea por Internet
- Se definirán los principales productos para el lanzamiento del portal de compras colectivas, con el fin de favorecer la acogida del portal ante el público objetivo.
- Se evaluarán diferentes proveedores de productos tecnológicos a fin de establecer alianzas estratégicas que permitan mejorar nuestra propuesta de precios competitivos hacia el cliente.
- Identificaremos los aspectos más resaltantes que podrían representar algún tipo de amenaza a nuestro modelo de negocio.
- Se desarrollará los planes de RRHH, Operaciones, Marketing y Finanzas de la empresa que son parte del Plan de Negocio que desarrollamos en la presente Tesis.

1.5 Limitaciones

- Información insuficiente sobre empresas que apliquen el modelo de compras colectivas en el país y escasos de recursos humanos con experiencia en este tipo de modelo.
- Falta de recursos para realización de encuestas presenciales con potenciales clientes, por lo que se realizaron encuestas virtuales utilizando una herramienta web.
- Desconocimiento de las personas sobre el modelo de compras colectivas.
- Hermetismo de los proveedores para compartir listas de precios de su catálogo de productos.
- Proveedores de desarrollo de software sin experiencia en aplicaciones para este tipo de modelo.

CAPITULO II. METODOLOGIA

2.1 Investigación y Análisis enfocados en el Plan de negocio

A continuación, se listan los diferentes aspectos que se tomaron en consideración en el desarrollo de esta tesis y que nos brinda una vista panorámica de los puntos a tener en cuenta al momento de la elaboración del presente documento.

Se puede identificar dos etapas bien diferenciadas durante el desarrollo del presente trabajo. La primera, de recopilación de información para tener el panorama actual de modelos de negocio similares, y la segunda, en la que se realiza el análisis de la información y se el planteamiento de la propuesta del plan de negocio.

2.1.1 *Etapas de Información*

Esta sección considera las siguientes partes:

Marco Conceptual

Comprende la investigación y definición de los diferentes conceptos teóricos relacionados con el modelo de negocio que se plantea, así como definiciones de términos tales como, compras colectivas, comercio electrónico y pasarelas de pago, entre otros, necesarios para entender el modelo de negocio, materia de este trabajo.

Marco Contextual

Al ser un plan de negocio enfocado en las compras colectivas soportadas bajo una plataforma digital en Internet, necesitamos conocer a las empresas que ya existen en el mercado y que aplican igual o similar modelo de negocio, ya sea a nivel local o internacional. Esto nos dará una mayor visibilidad de cuál es la situación actual de este rubro en el mercado.

Análisis Estratégico

Se define la empresa empezando por la misión y visión, aplicando diferentes formas de análisis como SEPTTEG, fuerzas de Porter, análisis de oportunidades y amenazas, entre otros, que permita identificar aquellos factores u oportunidades que nos permita alcanzar el éxito en este emprendimiento.

2.1.2 Etapa de Análisis

Ahora se tiene el análisis de datos recolectados que permitan definir un modelo de negocio adecuado a las necesidades reales del mercado, enfocándonos principalmente en aquellos usuarios con mayor potencial de ser nuestros clientes para lo cual necesitamos revisar con detalle la información que tengamos disponible:

Estudio de Mercado

Se realiza el análisis de las encuestas recolectadas con el fin de identificar las mejores oportunidades del mercado.

Modelo de Negocio

Se define el modelo de negocio tomando en consideración el tipo de mercado o clientes a los cuales se les desea abordar, buscando identificar aquellas fortalezas de nuestro negocio que puedan ser un diferenciador frente a la competencia.

Evaluación Financiera

En esta sección se analiza la viabilidad y rentabilidad del proyecto en base a las estimaciones de costos de inversión y operación de la plataforma tomando como referencias el Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR). Parte de este análisis también describirá de qué manera se conseguiría las inversiones iniciales, así como las estimaciones múltiples de escenarios económicos posibles.

Conclusiones y recomendaciones

Se presentarán las conclusiones finales sobre el análisis detallado realizado en la presente tesis, incluyendo recomendaciones que puedan ayudar a expandir el negocio.

2.2 Herramientas de apoyo a la metodología

Las herramientas de apoyo son métodos o técnicas que nos permitirán recolectar datos, los cuales serán procesados posteriormente para poder plantear o identificar el comportamiento o tendencias de los usuarios frente a nuestra propuesta de negocio.

Existen diferentes tipos de herramientas como: encuestas, focus group, foros de discusión, entre otros. Para efectos de esta tesis nos enfocaremos en: análisis

cualitativo, análisis cuantitativo y comparación frente a otros modelos de negocio similares.

2.2.1 *Análisis Cualitativo*

Para este análisis tomaremos como punto importante el acercarnos al cliente para saber que piensa sobre el modelo de negocio que estamos planteando y conocer sus expectativas, dudas o comentarios que puedan ayudarnos a mejorar nuestro modelo.

Por el lado de los proveedores de los productos tecnológicos necesitaremos conocer como manejan actualmente sus negocios, la forma cómo trabajan con otros distribuidores actualmente y las estimaciones en relación al manejo de precios y formas de pago. En base a esta información se buscará la posibilidad de poder negociar mejores acuerdos comerciales con los proveedores y mejorar los precios ofrecidos a nuestros clientes.

2.2.2 *Análisis Cuantitativo*

El análisis cuantitativo se plantea principalmente bajo el formato de una encuesta a base de preguntas que nos permitirán conocer las preferencias de los clientes frente a nuestro modelo de negocio. Para esto se necesitará

- Determinar el tamaño de la muestra para nuestro análisis que nos permita que los resultados tengan un grado de confiabilidad aceptable. Por esto planteamos usar la siguiente fórmula:

Figura 2.1 Fórmula de cálculo de tamaño de muestra de Netquest

$$n = \frac{k^2 \times p \times q \times N}{E^2 \times (N - 1) + k^2 \times p \times q}$$

Dónde:

N= Es el total de la población

K= Es una constante dependiente del nivel de confianza

E= Error máximo permitido en la investigación. Regularmente se estima en 5%

p= Esperanza de que ocurra un evento. Regularmente se estima en 50%

$q = 1 - p$ Se define como

Tabla 2.1 Valores del factor K según nivel de confianza

Valores de k para diferentes valores de confianza	
Nivel de Confianza	Factor k
50 %	0.67
90 %	1.64
95 %	1.96
95.45 %	2
99 %	3

- Diseñar encuesta de acuerdo a objetivos.
- Difusión de encuesta por diferentes medios.
- Verificación de encuestas completadas por encuestados.
- Recolección de data de las encuestas.
- Modelamiento y validación de la base de datos basado en las encuestas.
- Análisis de data y extracción de información.
- Determinación del perfil y comportamiento de nuestros posibles clientes.

También se considerará parte del análisis cuantitativo el benchmarking de diferentes empresas que actualmente están presentes en el mercado local, nacional o internacional con modelos de negocio similares. Esta información será importante para identificar factores críticos en la propuesta de negocio.

2.2.3 Comparación frente a otros modelos de negocio similares

Será necesario realizar comparaciones entre modelos de negocio similares aplicados no solo a nivel local (dentro de Lima), sino también nacional o internacional. El fin no es solo analizar cómo están estructurado dichos modelos sino también analizar el entorno social dentro del cual están operando, identificando aquellos factores de éxito que los han llevado a destacar frente a la competencia.

CAPITULO III. MARCO CONCEPTUAL

3.1 Compras colectivas

Las plataformas de compras colectivas deben sus orígenes a una iniciativa llamada “Tuangou”, de China, basada en la lógica de que comprando en grupo se aumenta la capacidad de negociar un mejor precio, a la vez que los negocios se benefician con la rotación de su inventario (Eliason, Frezgi, Khan, 2010).

La popularidad de este fenómeno en China se atribuye a la tradición entre sus habitantes, de solicitar rebaja siempre que compran un bien o servicio (Luzardo, 2011).

El primer intento de una plataforma de compras colectivas fue “Mercata”, cuyo sitio web vio la luz en Mayo de 1999.

Utilizando el eslogan "más gente compra, menor es el precio", Mercata permitió a sus compradores agrupar volúmenes de compra y obtener precios más bajos mediante su mecanismo de subasta, el cual lo registró como marca “PowerBuy”. Los productos enumerados en “PowerBuy”, tenían precios que se reducían en pequeños decrementos a medida que se colocaban más pedidos.

La empresa empezó bien con un modelo disruptivo e innovador, pero poco a poco fue diluyéndose debido a las bajas ventas y el gran gasto en marketing.

La principal dificultad que tuvo “Mercata” fue que no pudo capturar grandes descuentos, cosa que otros buscadores de la época sí lo lograron. (Sandoval, 2002).

Adicionalmente, no se mostraba mayor información de los productos a vender (sólo la marca y el precio inicial) ni hasta cuanto podría reducirse el precio.

Luego, empezaron a crearse varias empresas similares que aplicaban el modelo de compras colectivas de otra forma, mediante el uso de cupones de descuento que sólo eran válidos si un número específico de personas lo compraban. Estas empresas cobran al cliente por adelantado para que luego estos canjeen los cupones en el establecimiento del vendedor. La empresa se queda con un porcentaje de lo que paga el consumidor.

Este tipo de modelo de comercio electrónico inició en 2008 con el surgimiento de Groupon, compañía estadounidense que inició con la masificación del uso de cupones de descuentos que se compran a través de Internet, práctica que se masificó en pocos años y que hoy permite contar con más de 90 sitios de este tipo en Estados Unidos y más de 400 en China (Vera et al, 2013).

El modelo fue replicado en varias partes del mundo, incluyendo Latinoamérica con iniciativas locales, así como incursión de empresas extranjeras.

3.2 Comercio electrónico

El comercio electrónico o e-commerce se puede definir como cualquier tipo de operación comercial realizada mediante una red o sistema de redes de comunicación electrónica, sin necesidad del contacto físico entre comprador y vendedor (Seoane, 2005).

Este nuevo canal de ventas permite ahorros en ambos lados, el vendedor obtiene menores costos y mayor alcance mientras que el comprador obtiene mejores precios y mayor comodidad en la búsqueda del producto o servicio deseado.

3.2.1 Tipos de comercio electrónico

Según lo planteado por Laudon y Guercio Traver (2014), el comercio electrónico puede clasificarse en varios tipos por la naturaleza de la relación del mercado (quien le vende a quién) o por la tecnología utilizada.

A continuación, se presentan los principales tipos de comercio electrónico según la naturaleza de la relación del mercado.

Business to Customer (B2C)

Este tipo de comercio electrónico consiste en las transacciones comerciales de productos, información o servicios entre empresas y consumidores (Laudon & Guercio Traver, 2014).

Business to Business (B2B)

Es el tipo de comercio electrónico en el que los negocios se enfocan en vender a otros negocios (Laudon & Guercio Traver, 2014).

Customer to Customer (C2C)

Es el tipo de comercio electrónico donde se ofrece a los consumidores una manera de vender a otros consumidores, a través de un generador de mercado en línea, el cual proporciona herramientas de catálogo, motor de búsqueda y capacidades de liquidación de transacciones para que los productos se puedan mostrar, descubrir y pagar con facilidad (Laudon & Guercio Traver, 2014).

Adicionalmente, Laudon y Guercio Traver (2014), indican que a partir del 2007 el comercio electrónico se transformó debido al rápido crecimiento de las redes sociales como Facebook, el incremento en el uso de smartphones y tablets, y la expansión del comercio electrónico para incluir productos y servicios locales. Este periodo es descrito muchas veces como el mundo “social, móvil y local” en línea.

Comercio electrónico social

Se hace posible mediante las redes y relaciones sociales en línea. Su crecimiento se impulsa en factores tales como: suscripción social (suscribirse a sitios webs utilizando un identificador de alguna red social), notificación en red (aprobar o desaprobado productos, servicios, contenidos mediante una red social), entre otros (Laudon & Guercio Traver, 2014).

Comercio electrónico móvil

Es el uso de dispositivos móviles (smartphones, tablets, notebooks, entre otros) para realizar diversas acciones en la web tales como: transacciones de compra, comparaciones de precios, operaciones bancarias, reserva de hospedaje y viajes, entre otros (Laudon & Guercio Traver, 2014).

Comercio electrónico local

Es la forma de comercio electrónico enfocado en atraer consumidores basados en su ubicación geográfica real. Para esto los comerciantes locales utilizan diversas técnicas de marketing en línea (Laudon & Guercio Traver, 2014).

3.2.2 Pasarelas de pago

Una pasarela de pago es un componente crítico en una plataforma de comercio electrónico, se encarga de que las transacciones realizadas fluyan sin problemas y sean

totalmente seguras. Es el puente que une a la plataforma de comercio electrónico con las instituciones financieras que procesan el pago (Gulati & Srivastava, 2007).

En el Anexo I se describen a mayor detalle las pasarelas de pago analizadas. Para el presente plan de negocio se eligió Culqi como la pasarela de pago a utilizar, considerando las siguientes razones.

La estructura de costos de Culqi considera el cobro a partir de las transacciones exitosas realizadas, no hay monto de afiliación ni renovación anual. La pasarela se debe integrar con el portal web, para esto Culqi ofrece documentación técnica detallada que permite reducir el tiempo de integración, este esfuerzo se realizará junto con el desarrollo del portal web. Esta integración permite que el usuario no tenga que ser re direccionado a otra página para realizar el pago.

Adicionalmente, Culqi cuenta con un motor anti-fraude, el cual se alimenta de las transacciones realizadas, afinando la detección de fraudes futuros, cuenta con múltiples claves de encriptación para almacenar datos sensibles, así como con una infraestructura certificada PCI DSS (Certificación Internacional Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjetas de Pago).¹

Según Andina (2017), a Julio de 2017 ya son 1'200 comercios a nivel nacional que utilizan Culqi como pasarela de pagos. Entre ellas se encuentran: Claro, Movistar, Platanitos, Renzo Costa, varias aseguradoras, entre otros. La empresa ha recibido financiamiento de Wayra, Startup Perú, KickStart Peru y de inversores ángeles. En el 2014 ganó la primera edición del concurso Start Tel Aviv.

3.3 Cloud Computing

Según el National Institute of Standards of Technology (NIST) de los Estados Unidos de América, el cloud computing se puede definir como un modelo tecnológico que permite, a quienes lo utilizan, acceder bajo demanda a un grupo de recursos de computación compartidos, tales como servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios, los cuales se pueden proveer rápidamente con un mínimo esfuerzo administrativo o interacción con el proveedor del servicio. Así también, el modelo está

¹ Culqi - <https://www.culqi.com/seguridad.html>

compuesto de cinco características esenciales, tres modelos de servicio y cuatro modelos de despliegue. (NIST, 2011)

3.3.1 *Características esenciales*

Según el NIST (2011) el cloud computing cuenta con las siguientes características:

Autoservicio bajo demanda

Esta característica permite al consumidor acceder a capacidades de computación en la nube de forma automática a medida que requiera, sin tener que realizar alguna gestión o interacción con el proveedor del servicio cloud. De esta forma, las diferencias (tales como zona horaria, idioma, días festivos, entre otros.) entre consumidor y proveedor no afectan la operación de ambos.

Múltiples formas de acceder a la red

Esta característica permite a los consumidores acceder a los servicios de cloud computing por medio de mecanismos estándar utilizados por una amplia variedad de dispositivos (smartphones, laptops, computadoras de escritorio), así como desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Compartición de recursos

Los recursos de los proveedores son compartidos por múltiples consumidores, a los que se les asignan capacidades dinámicamente según sus requerimientos. Los consumidores pueden ignorar dónde están ubicados los recursos a los que acceden, aunque sí pueden saber información como el país o región donde están desplegados los recursos.

Elasticidad

Los recursos se asignan y liberan rápidamente, incluso automáticamente, lo que da al consumidor la impresión de que los recursos a su alcance son ilimitados y están siempre disponibles.

Servicio medido

El proveedor del servicio cloud es capaz de medir el servicio efectivamente entregado al consumidor, de forma que tanto proveedor como usuario tienen acceso transparente al consumo real de los recursos, lo que posibilita el pago por el uso efectivo de los servicios.

Una de las características principales de las soluciones cloud es el modelo de facturación basado en el consumo, es decir, el pago que debe abonar el cliente varía en función del uso que se realiza del servicio cloud contratado.

3.3.2 *Modelos de servicio*

Así mismo el NIST (2011) define los siguientes modelos de servicio de cloud computing:

Software como servicio (SaaS)

En este modelo de servicio, las capacidades que ofrece el proveedor al consumidor corren en una infraestructura cloud, siendo las aplicaciones accesibles a través de distintos medios, por ejemplo: un navegador web,

El consumidor no tiene control sobre la infraestructura o aplicaciones que provee el proveedor, salvo las opciones de configuración de usuario o personalizaciones que se le permitan.

Plataforma como servicio (PaaS)

En este modelo, el consumidor puede desplegar aplicaciones, ya sean adquiridas o desarrolladas por ellos mismos, en la infraestructura cloud del proveedor. En este caso, el consumidor mantiene el control de las aplicaciones desplegadas, mas no de la infraestructura.

Infraestructura como servicio (IaaS)

En este modelo, el proveedor ofrece al consumidor recursos tales como almacenamiento, capacidad de procesamiento y otros recursos de computación donde el consumidor puede instalar y ejecutar aplicaciones e incluso sistemas operativos. En este caso, el consumidor no tiene control sobre la infraestructura pero sí sobre las aplicaciones y/o sistemas operativos desplegados.

3.3.3 *Modelos de despliegue*

Finalmente, el NIST (2011) define los modelos de despliegue del cloud computing:

Cloud privada

En esta forma de despliegue, la infraestructura cloud provista es de uso exclusivo de un único consumidor. Así como puede ser administrada por el consumidor, el proveedor o por un tercero; y puede estar desplegada en las instalaciones del consumidor o fuera de las mismas.

Cloud pública

En este caso la infraestructura cloud se ofrece de forma abierta al público en general, esta puede ser administrada por una empresa, institución educativa o gobierno. La infraestructura está desplegada en las instalaciones del proveedor.

Cloud de comunidad

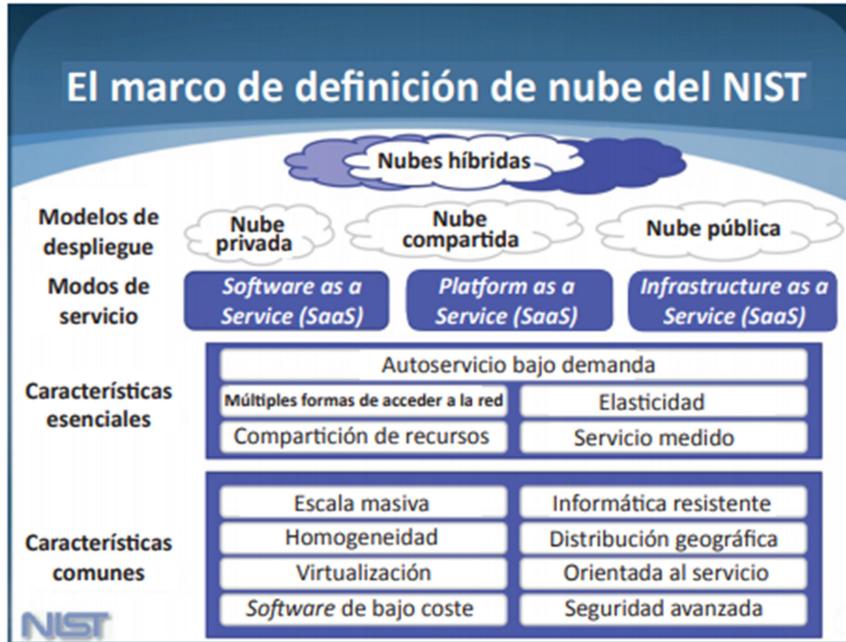
En esta forma de despliegue, la infraestructura cloud provista es de uso exclusivo de un grupo de consumidores (comunidad) que comparten un interés común. Así como puede ser administrada por uno o más de los consumidores pertenecientes a la comunidad, así como por el proveedor o por un tercero; y puede estar desplegada en las instalaciones del consumidor o fuera de las mismas.

Cloud híbrido

Está compuesta por dos o más formas de cloud (pública, privada o comunidad) que se mantienen como entidades únicas e interconectadas mediante tecnología que permita la portabilidad de datos y aplicaciones.

Lo descrito anteriormente podemos resumirlo en la figura 3.1.

Figura 3.1 Definición de Cloud Computing según el NIST



Fuente: National Institute of Standards and Technology – (NIST, 2011)

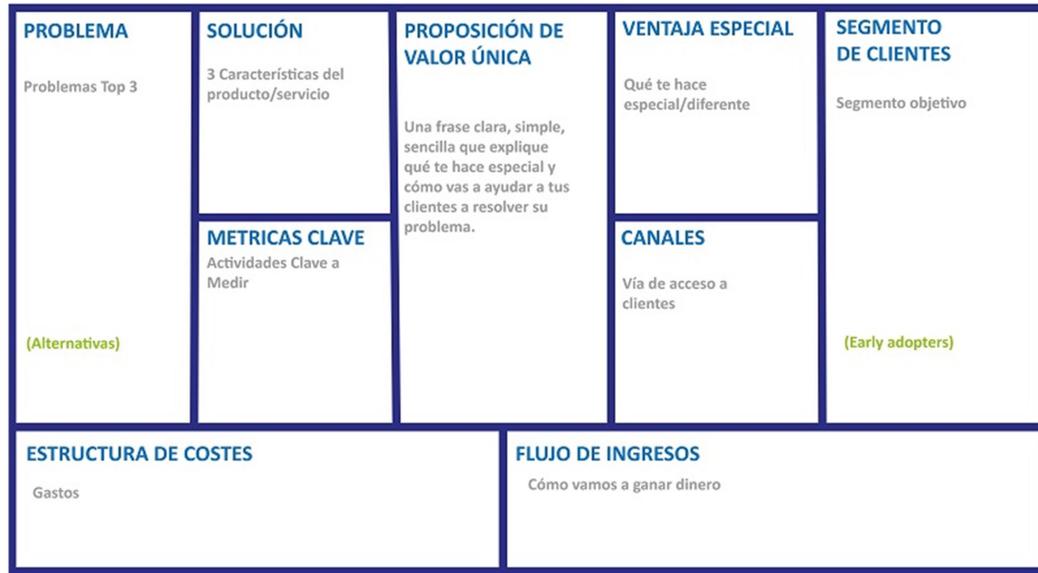
3.4 Lean Canvas

Es una herramienta que permite modelar el negocio a implementar, está enfocado principalmente para negocios del tipo Startup y que incluyan tecnologías de información.

Es una adaptación del modelo inicial Business Model Canvas, creado por Alex Osterwalder, fusionándolo con las metodologías de Lean Startup, propuestas por Eric Ries, donde se enfoca a la solución del problema. (Maurya, 2010)

Al igual que el Business Model Canvas, el modelo de Lean Canvas comparte una estructura de nueve bloques en el cual se plasma el modelo de negocio, teniendo al lado izquierdo todo lo relacionado al producto y por el lado derecho todo lo relacionado al mercado. En la figura 3.2 podemos observar la distribución de los bloques que propone la herramienta.

Figura 3.2 Lean Canvas



Fuente: Innokabi²

A continuación se describen cada uno de los bloques del Lean Canvas y lo que debe contener:

Problema

Muchas de las startup fallan porque gastan tiempo y dinero en construir el producto equivocado, es por eso que se debe describir concisamente los tres mayores problemas que se quieren solucionar. (Maurya, 2012)

Solución

Definir la solución que permitirá solucionar todos los problemas descritos anteriormente. (Maurya, 2012)

Métricas claves

Identificar cuáles son las métricas necesarias para medir las principales actividades del negocio que permitan tomar las mejores decisiones para el mismo. No hay problema si es una sola, inicialmente se centrarán en el valor para luego moverse hacia las actividades que permitan el crecimiento del negocio. (Maurya, 2012)

Estructura de costes

² Prim, Alfonso (2016) Lienzo Lean Canvas explicado Paso a Paso y con Ejemplos <http://innokabi.com/wp-content/uploads/2013/09/lienzo-lean-canvas-de-ash-maurya.jpg> (17/02/2018 22:00)

Listar todos los costos fijos y variables necesarios para ofrecer la propuesta de valor. (Maurya, 2010)

Fuentes de ingresos

Identificar cómo será el modelo de ingresos del negocio, así como el margen de ganancia y punto de equilibrio. (Maurya, 2010)

Segmentos de clientes

Definir quiénes son los clientes o usuarios del producto y segmentarlos más si es posible. Identificar a los “Early adopters” (Maurya, 2010)

Canales

Identificar las distintas formas de cómo llegar al cliente y proporcionarles la propuesta de valor. Tanto los canales gratuitos como los de pago. (Maurya, 2010)

Ventaja injusta

Definir lo que hace al negocio distinto de los demás, y que será una ventaja difícil de copiar para los competidores. (Maurya, 2010)

Propuesta única de valor

Una definición clara y corta de porqué el cliente debe comprar tu producto/servicio. (Maurya, 2010)

CAPITULO IV. MARCO CONTEXTUAL

4.1 Plataformas de compras colectivas en el Mundo

El modelo de las compras colectivas es conocido en el mundo de los negocios, en donde a mayor volumen menor precio. Aplicar el modelo a menor escala llegando al consumidor final es posible ahora gracias al Internet, que sirve como medio de comunicación, principalmente mediante el uso de una plataforma de comercio electrónico B2C (Business to Customer) la cual permita unir a consumidores y proveedores.

Se realizó una búsqueda en la Internet sobre iniciativas de plataformas de comercio electrónico para compras colectivas, encontrando la mayor cantidad de éstas en España. En el Anexo II se muestra el detalle de las plataformas encontradas.

4.1.1 *Caso español*

Las plataformas de compras colectivas en España llegaron primero en forma de los sitios web de cupones de descuento, hubo iniciativas locales como LetsBonus y Groupalia e ingresos extranjeros como el gigante americano Groupon, a estas dos se fueron sumando poco a poco otras muchas. Luego, el modelo fue evolucionando hacia lo que finalmente conocemos como compras colectivas y nacieron diversos sitios web que ofrecían productos generales (electrodomésticos, menaje, material deportivo, artículos para bebés, entre otros.) y nichos de mercado como venta de automóviles, inmuebles y grandes suministros (luz, telefonía, gasolina) (Ferrari, 2010).

Se investigaron varias plataformas de compras colectivas españolas de las cuales destacan las siguientes:

OCU (Organización de Consumidores y Usuarios)

Organización que agrupa personas que deseen negociar un mejor contrato de servicios con los grandes proveedores de servicios básicos. Se encargan de la negociación con los proveedores y realizan una subasta inversa para obtener el mejor descuento.

Se financia con las cuotas de sus socios y suscriptores de las publicaciones de OCU. Los suscriptores tienen acceso a revistas, servicios y ventajas exclusivas.

Everybodycar

Portal web que ofrece a sus usuarios la posibilidad de armar grupos de hasta seis (06) personas, con el objetivo de lograr un mejor precio en la compra de un vehículo nuevo.

Cada vez que un usuario hace una reserva del auto que desea comprar, se le cobra una comisión fija al concesionario, independientemente de si se realiza o no la compra del auto. Funciona en ambas direcciones, concesionario publica oferta o compradores publican demanda.

Compramos piso

Portal web que ofrece la compra de viviendas en grupo. Los usuarios deben registrarse y unirse a un grupo o crear uno con las características y ubicación de la vivienda que busca, una vez que se completa el grupo se realiza una subasta inversa con las inmobiliarias que tengan ofertas según lo requerido por los usuarios.

Se obtiene un descuento por el hecho de formar parte de un grupo, pero se compra individualmente. La inmobiliaria contactará, individualmente, con cada uno de los usuarios para la visita a la vivienda y/o la compra. El servicio es gratuito para los compradores, pero para los vendedores se les cobra una suscripción.

4.1.2 *Caso peruano*

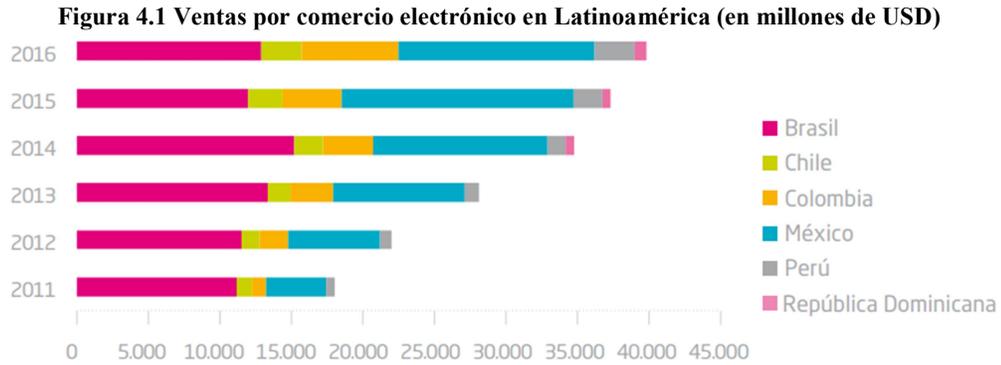
En Perú, similarmente a como sucedió en España, las compras colectivas han sido aplicadas mediante la creación de varios sitios web que ofrecen cupones de descuento para las personas suscritas. Sitios extranjeros como Groupon, Cuponatic, Groupalia así como también iniciativas locales como Cuponidad, Lucas, Ofertop y Cuponeate han invadido el mercado peruano.

Sin embargo, no ha llegado a evolucionar a plataformas que reúnan personas interesadas en un mismo tipo de producto y puedan obtener un descuento grupal en la compra.

4.2 Comercio electrónico en Latinoamérica

El comercio electrónico en Latinoamérica ha tenido un gran crecimiento durante los últimos cinco años, llegando a triplicar el volumen de ventas realizadas por este

canal (USD 40.000 millones en 2016 vs. USD 18.000 en 2011). Como podemos observar en la figura 4.1, los países de mayor crecimiento han sido Brasil y México, seguidos muy de lejos por Colombia, Chile y Perú. (INDRA Tecnocom, 2017)



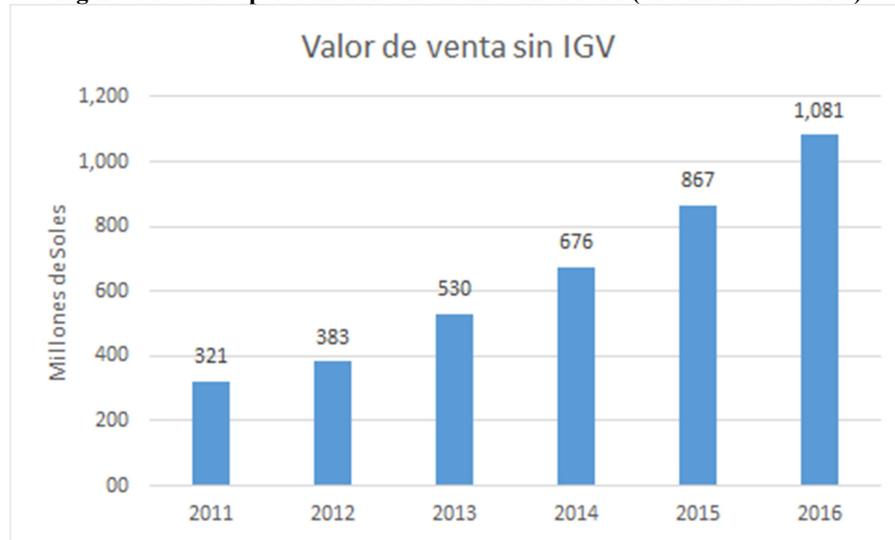
Fuente: Tendencias en Medios de Pago 2017 (INDRA Tecnocom, 2017)

Este crecimiento es confirmado por el último informe sobre e-Readiness en Latinoamérica 2016, donde sitúa a Brasil y México primeros con índices 49.3 y 41.3 respectivamente. El índice de e-readiness indica cuán desarrollado está el comercio electrónico en un país o región, el líder en la región es Estados Unidos con un índice de 94.5 sobre 100. El mismo informe indica que se espera un fuerte crecimiento del comercio electrónico en Latinoamérica, a razón de 13% anual para el 2020. (VISA, 2016).

4.3 Comercio electrónico en Perú

El comercio electrónico ha ido creciendo año tras año en el Perú debido al crecimiento del número de usuarios de internet y el crecimiento económico sostenible del país en los últimos años. En los últimos cinco años las ventas por internet se han triplicado, de 320 millones de soles en 2011 a alcanzar más de 1'800 millones de soles en 2016.

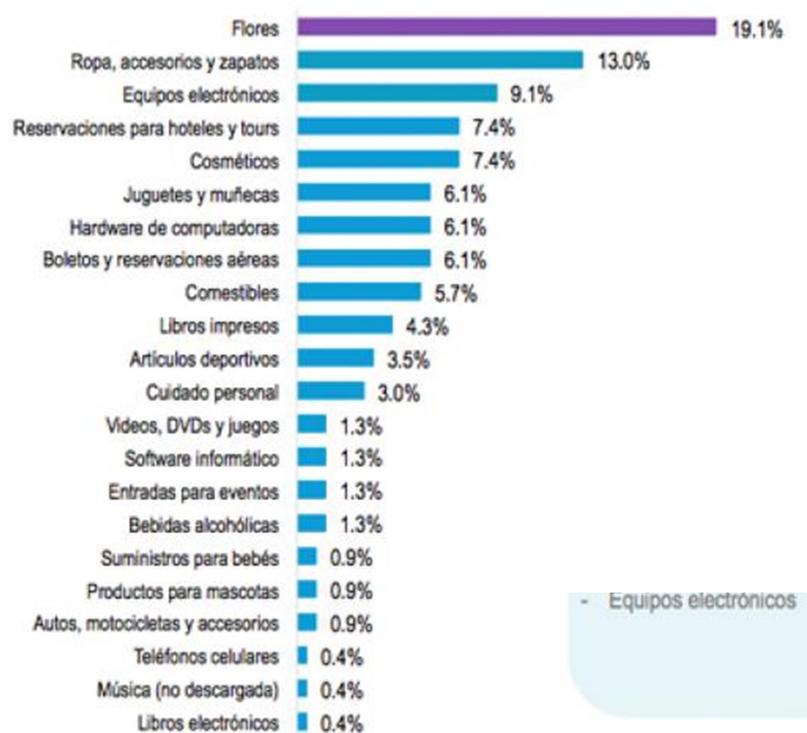
Figura 4.2 Ventas por comercio electrónico en el Perú (en Millones de Soles)



Fuente: Adaptado de Estadísticas consultadas de Euromonitor International.

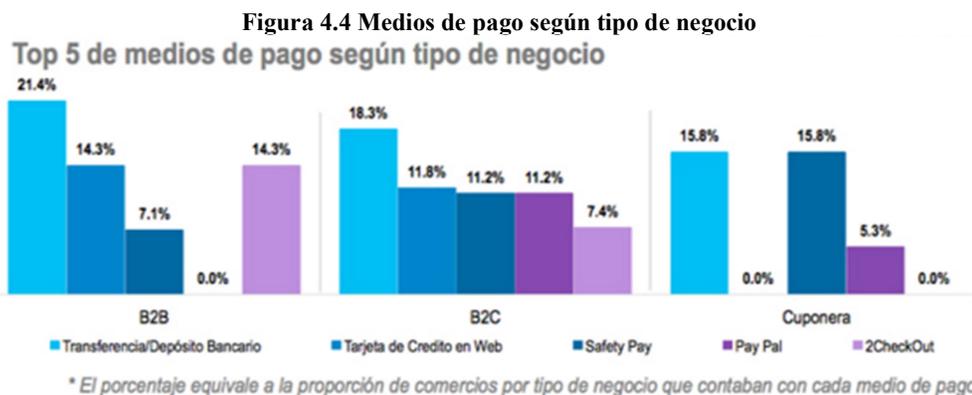
Futuro Labs (2015) realizó el III Estudio de Comercio Electrónico para el Perú, el cual muestra que el sector de Flores es la categoría que más ventas realiza por internet, seguido de “Ropa, accesorios y zapatos” y “Equipos electrónicos”.

Figura 4.3 Ventas por comercio electrónico por sector



Fuente: Futuro Labs (2015)

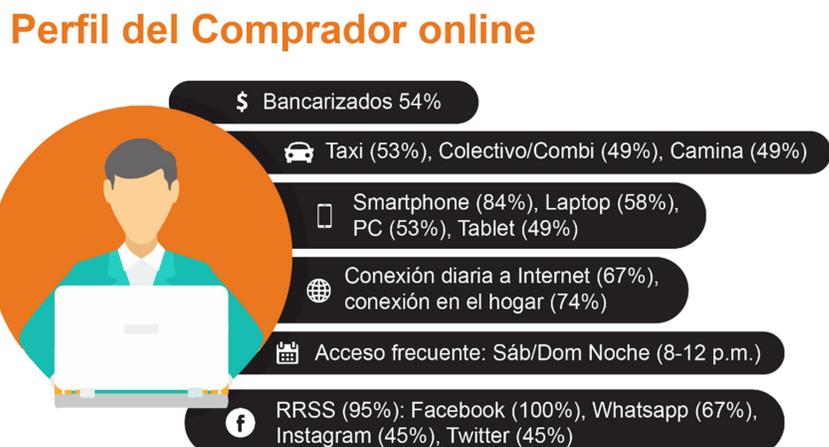
El estudio también determinó que el 91.5% de los comercios electrónicos son del tipo B2C y los medios de pago más utilizados en estos son la “Transferencia/Depósito Bancario” con 18.3%, seguido por Tarjeta de crédito en web (11.8%), Safety Pay (11.2%), Paypal (11.2%) y 2checkout (7.4%).



Fuente: Futuro Labs (2015)

El crecimiento en las ventas va de la mano con el crecimiento en número de usuarios que compran por internet en el Perú, que a la fecha ya alcanzan los 3 millones. Este crecimiento ha permitido identificar un perfil del comprador en línea peruano, el cual pertenece al nivel socioeconómico AB y se encuentra en un rango de edad entre 25 a 35 años. Es trabajador dependiente y además comparte las características mostradas en la figura 4.5.

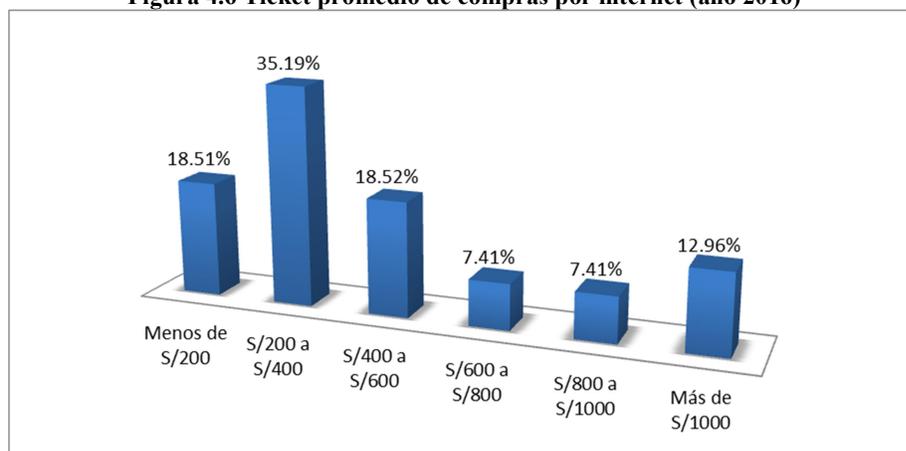
Figura 4.5 Perfil del comprador online



Fuente: Comprador en línea 2017 (IPSOS, 2017:2)

Adicionalmente, es importante saber cuánto gasta en promedio un comprador online peruano, es por eso que la Cámara de Comercio de Lima (CCL) realizó en el año 2016 un sondeo que explica las motivaciones de los peruanos que compran por internet. Donde, entre otras cosas, destaca que el 35.19% de los compradores gasta un ticket promedio de compra que va desde los S/ 200 a los S/ 400. En la figura 4.6 se puede ver la distribución de compradores online por ticket promedio de compra.

Figura 4.6 Ticket promedio de compras por internet (año 2016)



Fuente: CCL (2016)³ – Elaboración propia

4.4 Legislación del comercio electrónico en el Perú

El Perú cuenta con algunas iniciativas legislativas que sirven como un inicio en la creación de un marco legal que disminuya el fraude cibernético y brinde protección tanto a compradores como a comerciantes.

Entre las principales normas, se pueden mencionar:

Ley N° 29571⁴: Código de protección y defensa del consumidor.

Ley N° 27291⁵: Ley que modifica el código civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la manifestación de la voluntad y la utilización de la firma electrónica.

Ley N° 27309⁶: Ley que incorpora los delitos informáticos al Código Penal como el intrusismo y cracking.

³ Cámara de Comercio de Lima (2016) - <https://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/comodidad-y-mejor-precio-son-los-factores-que-mas-aprecian-compradores-en-internet/531>

⁴ Indecopi (2010) -

<https://www.indecopi.gob.pe/documents/20195/177451/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor%5B1%5D.pdf>

⁵ Diario El Peruano (2000) - <https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/27291-jun-23-2000.pdf>

Ley N° 27489⁷: Ley que regula las centrales privadas de información de riesgos y de protección al titular de la información.

Ley N° 27269⁸: Ley de firmas y certificados digitales.

4.5 Conclusiones

El comercio electrónico en el país y en la región está en continuo crecimiento, cada vez son más las personas que realizan compras por internet.

El modelo de compras colectivas ha tenido éxito en España a través de varias iniciativas, pero aún no han podido ser replicadas en Latinoamérica.

En Latinoamérica solamente se ha aplicado el modelo de cupones de descuento. Esta situación presenta una oportunidad para ser pioneros aplicando el modelo de compras colectivas.

⁶ Diario El Peruano (2000) - http://www.oas.org/juridico/spanish/cyb_per_ley_27309.pdf

⁷ Diario El Peruano (2001) - https://www.agpd.es/portalwebAGPD/canaldocumentacion/legislacion/iberoamerica/leyes_nacionales/common/pdfs/C.5-cp--Ley-peruana-de-proteccion-de-datos.pdf

⁸ Diario El Peruano (2000) - <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2014/03/Ley27269.pdf>

CAPITULO V. ESTUDIO DE MERCADO

5.1 Objetivos del Estudio del Mercado

En esta sección analizaremos el universo de la población de Lima Metropolitana sobre el que estimaremos el tamaño del mercado objetivo para el plan de negocio que estamos desarrollando. Buscaremos determinar:

- El perfil de nuestro público objetivo.
- El comportamiento o hábitos de los encuestados para la compra en línea.
- La percepción de nuestros potenciales clientes sobre el modelo de negocio planteado.
- Factores que puedan disuadir a nuestros clientes de hacer alguna compra por nuestro portal de compras colectivas.

5.2 Metodología de la Investigación

5.2.1 Segmentación del Público Objetivo

Basados en los lineamientos indicados en el apartado anterior se procederá a identificar aquel segmento de la población al cual estaría enfocada la propuesta de negocio.

Como se había mencionado antes, el plan de negocio que se está planteando en este documento estará enfocado en ámbito local, es decir, a nivel de Lima Metropolitana, por lo que según CPI (2017) nos referimos a un estimado de 10'209,300 habitantes como se muestra en el siguiente cuadro:

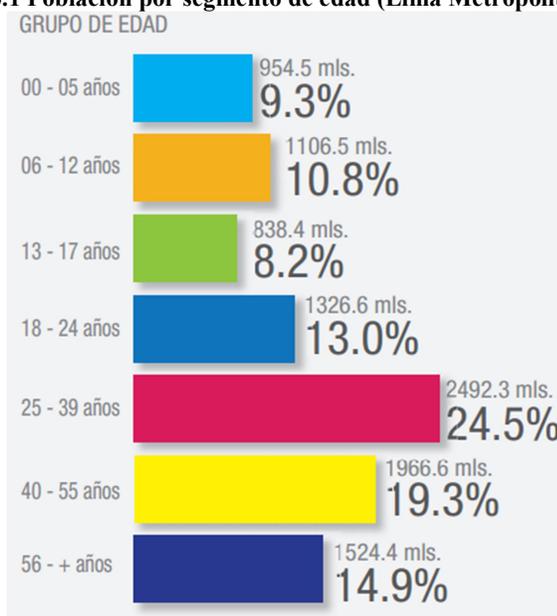
Tabla 5.1. Población y Hogares por departamento y provincias 2017 (en miles)

DEPARTAMENTO Provincia	POBLACIÓN	% RESPECTO AL DPTO.	HOGARES
Lima	11,181.7	100.0	2982.2
Lima	9,170.6	82.0	2463.6
Callao	1,038.7	9.3	269.1
Cañete	239.7	2.1	56.9
Huaura	225.9	2.0	55.7
Huaral	196.1	1.8	50.7
Barranca	151.6	1.4	40.4
Huachochiri	83.6	0.7	22.7
Yauyos	28.4	0.3	9.2
Oyón	23.4	0.2	6.4
Canta	15.7	0.1	4.5
Cajatambo	8.0	0.1	3.0

Fuente: Market Report N°7 – Agosto 2017 (CPI, 2017)

Ahora se clasificará este universo de personas según las edades y NSE, para lo cual tenemos el siguiente gráfico:

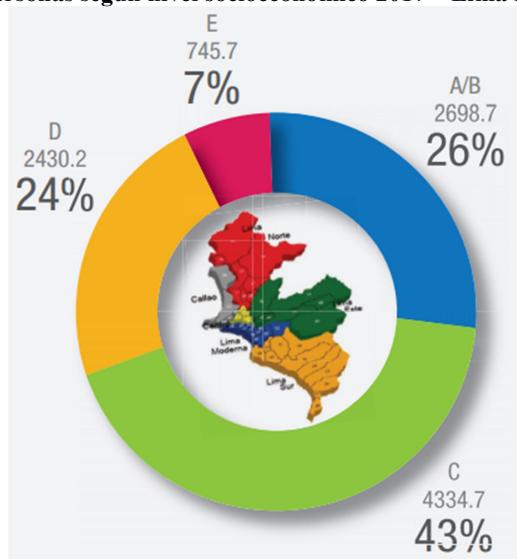
Figura 5.1 Población por segmento de edad (Lima Metropolitana 2017)



Fuente: Market Report N°7 – Agosto 2017 (CPI, 2017)

En base a que el objetivo son personas entre 18 y 55 años, el universo de personas se reduce a 6'286,400 habitantes. También es necesario conocer que la distribución de NSE de Lima, la cual es como se muestra a continuación:

Figura 5.2 Personas según nivel socioeconómico 2017 – Lima Metropolitana



Fuente: Market Report N°7 – Agosto 2017 (CPI, 2017)

Ahora combinando tanto la segmentación de edades como el NSE de los pobladores de Lima Metropolitana tenemos:

Figura 5.3 Hogares y Población agrupados por edades y NSE 2017 - Lima metropolitana

NSE	HOGARES		POBLACIÓN		POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD						
	Mls	%	Mls	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13- 17 años	18- 24 años	25- 39 años	40- 55 años	56 - + años
A/B	751.5	27.5	2,698.7	26.5	183.8	249.1	193.6	297.7	606.8	597.2	570.5
C	1,106.8	40.5	4,334.7	42.4	352.5	455.1	355.8	552.8	1061.2	876.9	680.4
D	664.0	24.3	2,430.2	23.8	287.0	294.6	221.0	370.6	645.8	400.5	210.7
E	210.4	7.7	745.7	7.3	131.2	107.7	68.0	105.5	178.5	92.0	62.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA	2,732.7	100.0	10,209.3	100.0	954.5	1,106.5	838.4	1,326.6	2,492.3	1,966.6	1,524.4

Fuente: Market Report N°7 – Agosto 2017 (CPI, 2017)

Del cuadro anterior podemos acotar que finalmente el público objetivo para el presente plan de Negocios es un grupo de 3, 992,600 personas, esto contemplando personas de 18 a 55 años y un NSE A/B y C.

Figura 5.4 Número de habitantes por zonas geográficas según NSE 2017

ZONAS	PERSONAS		ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA APEIM (% HORIZONTAL)					
	Miles	% sobre Lima Metrop.	A	B	C	D	E	
1	Puente Piedra, Comas, Carabaylo.	1,213.4	11.9	0.5	10.9	46.6	29.8	12.2
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,328.7	13.0	2.0	23.7	52.1	19.8	2.4
3	San Juan de Lurigancho.	1,121.3	11.0	0.0	19.1	44.2	26.7	10.0
4	Cercado, Rímac, Breña, La Victoria.	710.0	7.0	4.3	27.1	44.6	20.2	3.8
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1,408.0	13.8	2.1	12.3	42.7	34.0	8.9
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	404.2	4.0	13.7	58.0	22.1	5.4	0.8
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	795.0	7.8	35.9	43.3	14.9	4.5	1.4
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	877.7	8.6	3.9	26.6	44.6	20.5	4.4
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.	1,157.0	11.3	0.0	6.3	45.7	36.6	11.4
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú	1,038.7	10.2	1.2	19.7	44.2	23.8	11.1
11	Cieneguilla y Bañeros	155.3	1.5	0.0	8.1	47.6	25.4	18.9
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,209.3	100.0	4.8	21.7	42.4	23.8	7.3

Fuente: Market Report N°7 – Agosto 2017 (CPI, 2017)

Como muestra el cuadro anterior la concentración de las clases sociales según las Zonas indicadas en la figura 5.4 son:

- Nivel Socioeconómico A: Zona 7
- Nivel Socioeconómico B: Zona 2, Zona 6, Zona 7 y Zona 8
- Nivel Socioeconómico C: Se tienen casi una distribución pareja entre todas las zonas con excepción de Zonas 6, 7 y 11 en las cuales es relativamente baja comparada con las otras zonas.

5.2.2 Población con Acceso a Internet

Como la plataforma sobre la cual se brindará el servicio de compras colectivas es un entorno netamente virtual es necesario conocer cuál es el grado de penetración de este servicio a nivel Lima Metropolitana, para esto se utilizará la siguiente tabla:

Tabla 5.2 Porcentaje de usuarios de internet según área de residencia (Perú)
 Trimestre: Julio-Agosto-Septiembre 2016 y 2017
 (Porcentaje del total de población de 6 años y más de edad de cada área de residencia)

Área de residencia	Jul-Ago-Sept 2016	Jul-Ago-Sept 2017 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Total	48,3	50,1	1,8 ***
Lima Metropolitana	69,0	71,7	2,7 ***
Resto urbano 1/	50,1	52,1	2,0 ***
Área rural	14,7	15,2	0,5

* Existe diferencia significativa, con un nivel de confianza del 90%.
 ** La diferencia es altamente significativa, con un nivel de confianza del 95%.
 *** La diferencia es muy altamente significativa, con un nivel de confianza del 99%.
 1/ No incluye Lima Metropolitana.
 P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (INEI, 2017)

Como se observa en el cuadro anterior el incremento del uso de Internet en comparación al año pasado para el caso de Lima Metropolitana es muy significativo, en 2,7 puntos.

Revisando en detalle las edades que hacen uso del internet tenemos la siguiente distribución:

Tabla 5.3 Porcentaje de usuarios de internet según grupo de edad (Perú)
 Trimestre: Julio-Agosto-Septiembre 2016 y 2017
 (Porcentaje del total de población de 6 años y más de cada grupo de edad)

Grupos de edad	Jul-Ago-Sept 2016	Jul-Ago-Sept 2017 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Total	48,3	50,1	1,8 ***
6 a 11 años	36,9	33,3	-3,6 ***
12 a 18 años	72,2	72,0	-0,2
19 a 24 años	77,7	79,4	1,7 ***
25 a 40 años	55,9	59,2	3,3 ***
41 a 59 años	32,5	38,2	5,7 ***
60 y más	11,3	12,9	1,6 ***

* Existe diferencia significativa, con un nivel de confianza del 90%.
 ** La diferencia es altamente significativa, con un nivel de confianza del 95%.
 *** La diferencia es muy altamente significativa, con un nivel de confianza del 99%.
 P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (INEI, 2017)

Como se puede ver, se hace evidente una creciente actividad en el uso del internet entre el 2016 y 2017 en personas entre los 18 y 59 años. Esto refuerza nuestra decisión de basarnos en una plataforma virtual para acercarnos al cliente y hacer la oferta de

los productos. Como dato complementario también podemos conocer el tipo de actividad que realizan los usuarios en Internet, como se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla 5.4 Porcentaje de usuarios de internet según tipo de actividad realizada (Perú)
Trimestre: Julio-Agosto-Septiembre 2017 P/
(Porcentaje sobre el total de usuarios de Internet)

Actividades	Total	Sexo		Grupos de edad	
		Hombre	Mujer	6 a 24 años	25 y más años
Comunicarse (e-mail, chat, etc)	88,1	88,2	88,1	81,8	94,1
Obtener información	88,1	87,3	89,0	88,8	87,4
Actividades de Entretenimiento (juego de video, obtener películas, música, etc).	80,0	82,5	77,0	83,5	76,7

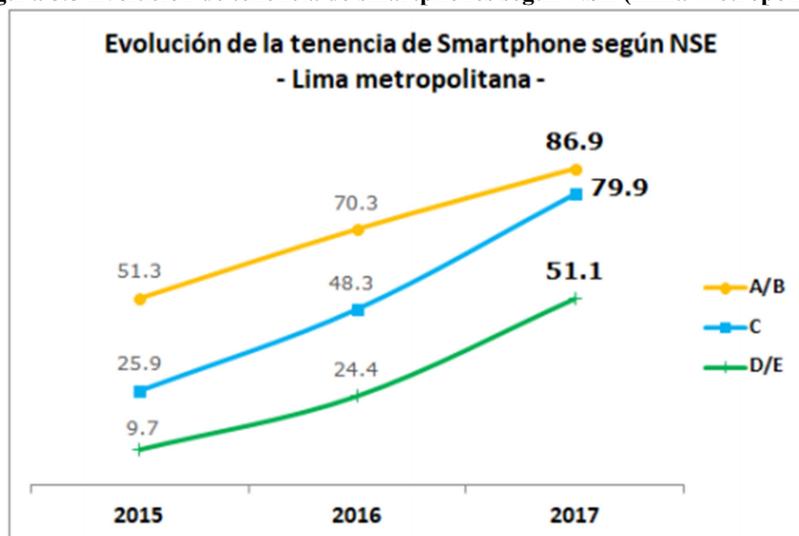
P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (INEI, 2017)

También se puede mostrar el crecimiento del uso de Smartphone en Lima Metropolitana, lo cual nos indica que además de tener que enfocarnos en un medio de difusión por Internet, el dispositivo por el cual hay más posibilidades de que nuestros usuarios nos contacten es el Smartphone

Figura 5.5 Evolución de tenencia de smartphones según NSE (Lima Metropolitana)



Fuente: Evolución del Mercado de Smartphone y Smart TV en el Perú – (CPI, 2017)

5.3 Análisis Cualitativo

Como parte de la revisión del estudio de mercado se necesitó conocer la perspectiva de los proveedores tecnológicos de cara al modelo de negocio, para esto se

realizó un acercamiento con proveedores cuyo rubro es la venta al por mayor, y por menor, de productos tecnológicos como: laptops, computadoras de escritorio, discos duros, accesorios de cómputo, entre otros.

El detalle de las entrevistas realizadas se puede ver en el Anexo XIV. A continuación, se presentan las observaciones realizadas producto de las conversaciones que se lograron concretar con tres asesores de venta:

- Existe una percepción general de que la venta de productos tecnológicos es un mercado que está en crecimiento, esto debido principalmente a la frecuencia con que se renuevan este tipo de productos y la aparición constante de nuevas tecnologías.
- Al explicarles el modelo de negocio propuesto, los asesores indicaron que sería un nuevo tipo de canal de ventas interesante de explorar y que resulta similar al que manejan actualmente como “venta corporativa”, en el cual ofrecen menores precio y que ayuda a incrementar sus ventas.
- Los proveedores ya manejan portales propios para ventas online, por tanto, también tienen experiencia en las ventas en línea, pero no bajo el modelo de compras colectivas.
- Se reconoce que el producto tecnológico que tiene mayor rotación en sus tiendas son las computadoras de escritorio y laptops. Es necesario aclarar que ninguno de estos proveedores tiene a los Smartphone dentro de su catálogo de productos.
- También se comentó que es común hacer ofertas o promociones para mejorar las ventas del negocio, que pueden ser descuentos en los productos por ciertas temporadas o también mediante obsequios que la propia marca entrega a sus distribuidores (Por ejemplo: polos con el logotipo de alguna marca específica).
- Se coinciden en que estos proveedores ofrecen descuentos según el volumen de compra, a mayor volumen mayor es el descuento. También se comentó que una compra al por mayor se considera a partir de un pedido de tres productos a más.

- La disponibilidad de productos que tienen estos proveedores para atender pedido al por mayor puede ser de horas y en algunos casos de 3 días. Esto también está sujeto al tamaño del pedido que se necesita atender.
- Estos negocios manejan diferentes medios de pago, sin embargo, al preguntar si es posible que se maneje una forma de pago a crédito, indicaron que por lo general la venta se hace con el pago al contado, o con un adelanto del pago del 50% al cerrar el trato y la cancelación total de la deuda al momento de que se entregan los productos. La forma de venta con crédito la reservan para sus clientes más antiguos que manejan un flujo constante de pedidos.
- También se habló sobre la entrega o distribución de los productos, y algunos indicaron que ellos pueden realizar la distribución de los equipos a las personas que les indiquemos y otros indicaron que solo hacen la entrega a la persona con quien cerraron el trato. En caso de realizar el reparto ellos mismo, algunos indicaron que el reparto dentro de Lima era gratis y otros que era con cargo adicional, pero en todos los casos indicaron que en caso el reparto sea en provincia este sí representaría un costo adicional.

Como comentario adicional a este análisis de las entrevistas con los proveedores se pudo notar que al momento de cada entrevista los asesores de ventas trataban de no dar muchos detalles particulares de sus negocios o de marcar cierta distancia con el entrevistador, más aún hubo casos en que la entrevista no se pudo llevar a cabo debido a la negativa del asesor para responder las preguntas.

Finalmente podemos concluir, en base a lo conversado con estos proveedores, que nuestro plan de negocio les representa un nuevo canal de ventas que les brinda la posibilidad de expandir sus ventas en volumen, con la posibilidad de poder convertirnos en socios importantes de estos proveedores a medida que mantengamos una relación constante en la compra de productos y se incremente el volumen de los pedidos.

5.4 Análisis Cuantitativo

5.4.1 *Objetivos de la Encuesta*

La encuesta está enfocada en identificar o determinar los siguientes puntos de los potenciales usuarios:

- Datos de la demografía sobre Lima Metropolitana
- Recolectar información sobre el hábito de uso de internet.
- Saber el sentir del usuario sobre compras y pagos en línea por Internet
- Identificar si se tiene experiencia con las compras por internet.
- Conocer si el usuario sacrificaría tiempo de espera por un mejor precio.
- Pensamiento sobre el servicio que ofrece nuestro modelo de negocio.

5.4.2 *Plan de Ejecución de la Encuesta*

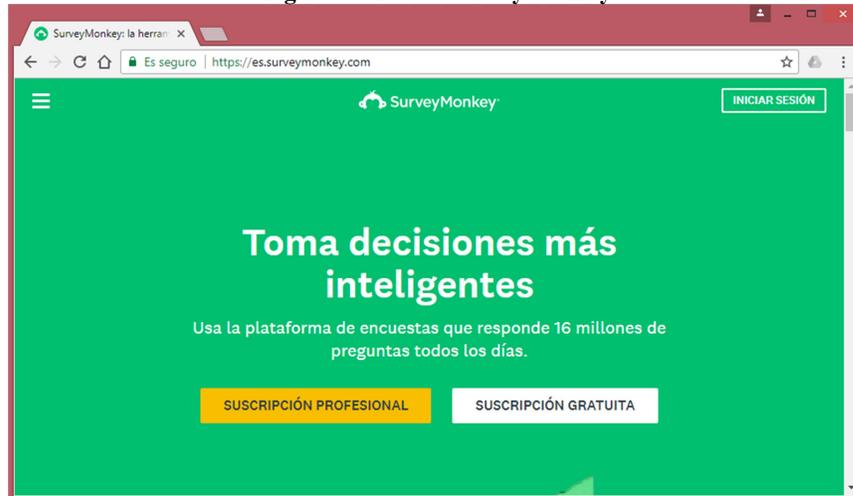
Para llevar a cabo la ejecución de la encuesta se siguieron los siguientes pasos:

a) Identificación del medio: Existen diferentes formas de ejecutar las encuestas, entre estos tenemos:

- Entrevistas por teléfono
- Envío de encuestas por correo electrónico.
- Entrevistas personales siguiendo un cuestionario
- Usando herramientas online de comunicación.

b) Selección de Medio: Luego de una detenida evaluación y tomando en cuenta factores como tiempo, costo, alcance y facilidad de llegada a más usuarios, se decidió utilizar canales en línea, para esto se decidió publicar la encuesta en una de las muchas páginas que ofrecen el servicio de elaboración de encuestas en línea. En este caso por un tema de características y facilidad de uso, se decidió utilizar el portal web Survey Monkey

Figura 5.6 Portal SurveyMonkey



Fuente: Portal SurveyMonkey⁹

Algunas de las opciones ofrecidas por SurveyMonkey para una suscripción estándar son:

- Cantidad de encuestas ilimitadas.
- Cantidad de preguntas ilimitadas por encuestas.
- Soporte al Cliente 24/7 por correo electrónico.
- Soportar 1000 respuestas de encuestas por mes.
- Exportación de datos en formatos CSV, PDF, PPT, XLS
- Lógicas de encuestas (Pruebas A/B, asignación aleatoria, cupos)

c) Elaboración y afinamiento de la encuesta: Para la elaboración de la encuesta se realizó una lista de preguntas diversas, propuestas por los miembros del equipo, enfocadas en los objetivos indicados anteriormente, luego de la cual se realizó una depuración de manera grupal a fin de estar todos de acuerdo con las preguntas.

d) Distribución de las encuestas: Dada la gran popularidad de las redes sociales se decidió que el medio más rápido de difusión y respuesta sería distribuir la encuesta por diferentes medios como Facebook, Twitter, entre otros. También se hará la difusión entre la comunicad académica de ESAN en coordinación con la encargada de la coordinadora de carrera de la Maestría de Dirección en TI.

⁹ SurveyMonkey - <https://es.surveymonkey.com/>

e) Recolección de datos: Luego de realizar la difusión de la encuesta se determinó un periodo de seguimiento y recolección de datos, la cual en nuestro caso se estableció en 2 semanas, luego del cual se detuvo el proceso de recolección de encuestas y se procedió con el análisis de los datos.

5.4.3 *Elaboración de la Encuesta*

La elaboración de la encuesta se realizó de forma conjunta enfocada a los objetivos declarados anteriormente. La lista completa de preguntas realizadas se puede ver en el Anexo III.

Para poder establecer un orden en la forma como se agrupan las preguntas, la encuesta se segmentó de la siguiente forma:

- Preguntas de corte demográfico.
- Preguntas sobre hábitos de compra.
- Preguntas sobre formas frecuentes de pago.
- Preguntas para conocer los dispositivos electrónicos más requeridos.
- Preguntas relacionadas a nuestro modelo de negocio.

5.4.4 *Análisis de resultados*

Como se mencionó anteriormente en el Capítulo II, se debe establecer el tamaño adecuado de la muestra para la encuesta por lo que se consideró el uso de la fórmula presentada en la figura 5.7. Sin embargo, cuando el valor de N (tamaño total de población) toma valores muy grandes, por ejemplo, mayor a cien mil, la fórmula se simplifica de la siguiente manera:

Figura 5.7 Fórmula de Netquest para poblaciones grandes

$$n = \frac{k^2 \times p \times q}{E^2}$$

Fuente: Netquest¹⁰

¹⁰ ¿Qué tamaño de muestra necesito? - <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/que-tamano-de-muestranecesito>

Tomando en cuenta que el tamaño de población que se evaluó anteriormente (3, 992,600 personas) es muy grande, es conveniente aplicar la fórmula simplificada tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- Un nivel de confianza de 95% que según la figura 2.1 corresponde un valor del factor ‘k’ de 1.96.
- Un factor del margen de error ‘E’ establecido en 5%, que se estima es un valor aceptable y que también se ha visto en las diferentes fuentes de información revisadas.
- Se considera el factor de probabilidad ‘p’ en 50% ya que es el peor escenario, en el cual no se tiene ninguna certeza de que un evento ocurra.

A lo cual se obtiene como resultado:

Tabla 5.5 Resumen de valores aplicados según la fórmula

Descripción	Símbolo	Valor
Constante dependiente del nivel de confianza	k	1.96
Esperanza de que ocurra un evento	p	0.5
Es equivalente a 1 - p	q	0.5
Error máximo permitido en la investigación	E	0.05

Elaboración propia

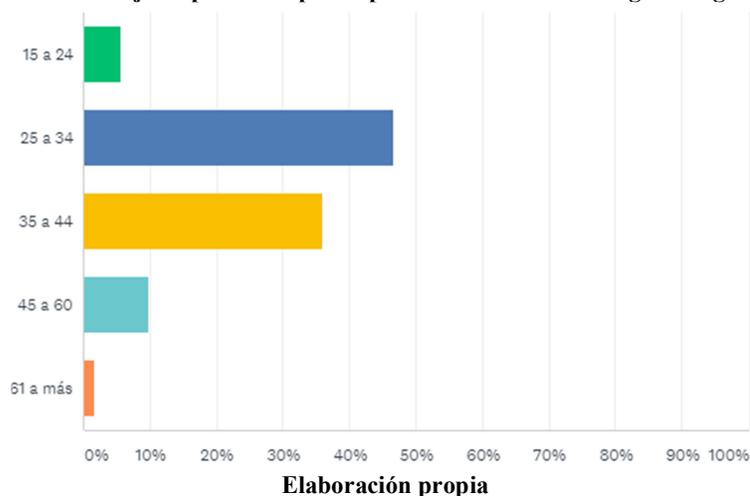
Figura 5.8 Cálculo del tamaño de muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2} = 384.16$$

Como se observa el tamaño de la muestra (n) debe ser de 384.16 (385) personas, considerando que la cantidad de encuestas que se recolectaron fue de 497 se confirma que el tamaño de la muestra recolectada es aceptable para los fines de la tesis. En base a esto se realizó el análisis de los datos recolectados obteniendo los siguientes resultados:

Se puede observar que el 49% de las personas que llenaron la encuesta de compras colectivas titulada “Compras Grupales por Internet en Lima” están en un rango de edad de entre 25 y 44 años.

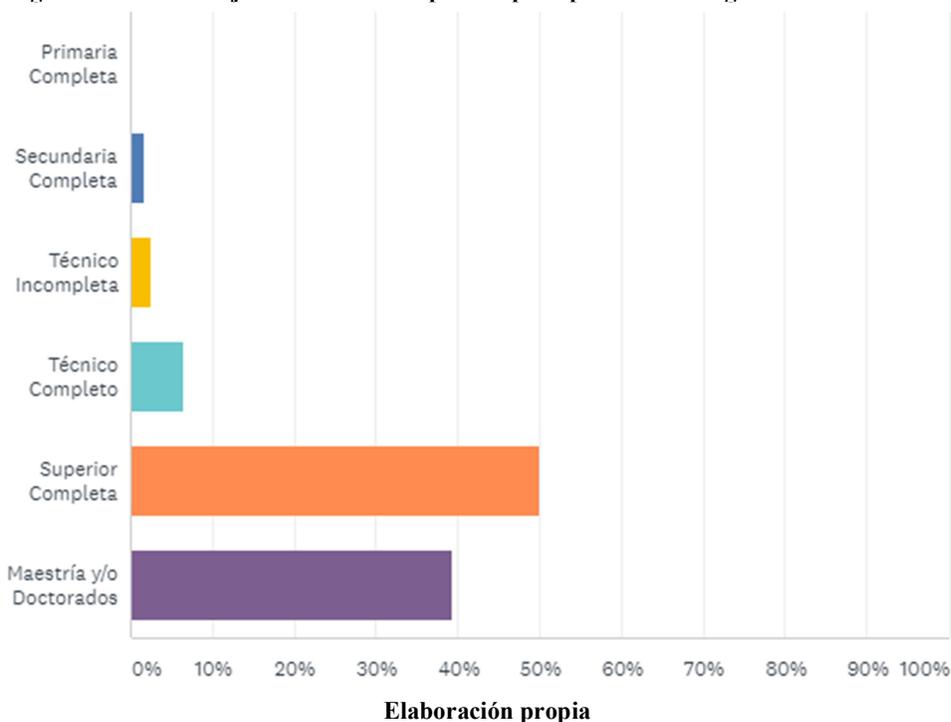
Figura 5.9 Porcentaje de personas que respondieron la encuesta según rango de edades



Si bien hemos definido que nuestro público objetivo va desde los 18 a los 55 años, esto nos sirve como un referente para poder dirigir el plan de marketing.

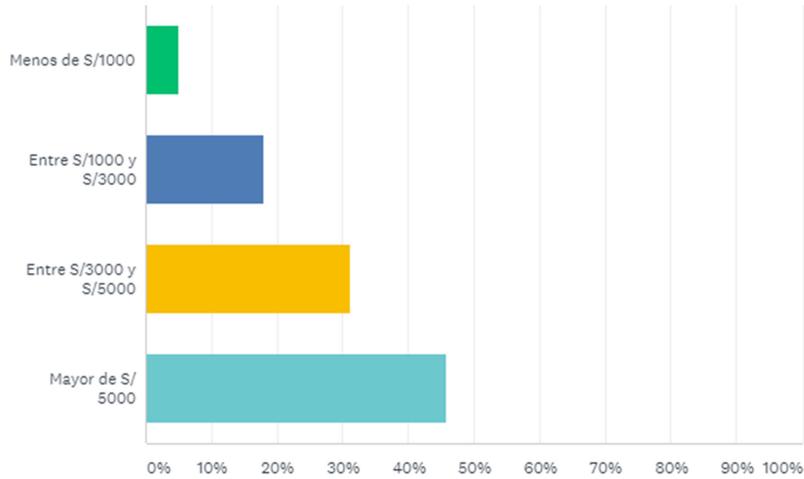
Del grupo de personas que realiza compras en Internet se observa que el mayor porcentaje se concentra en aquellas de estudios superiores, siendo el 48% de las personas encuestadas.

Figura 5.10 Porcentaje de encuestados que compran por internet según nivel de educación



También podemos observar que esta misma cantidad de encuestados se encuentran en un nivel socioeconómico alto, ya que cuentan con los siguientes rangos de ingreso mensual.

Figura 5.11 Porcentaje de encuestados que compran por internet según rango de ingreso mensual

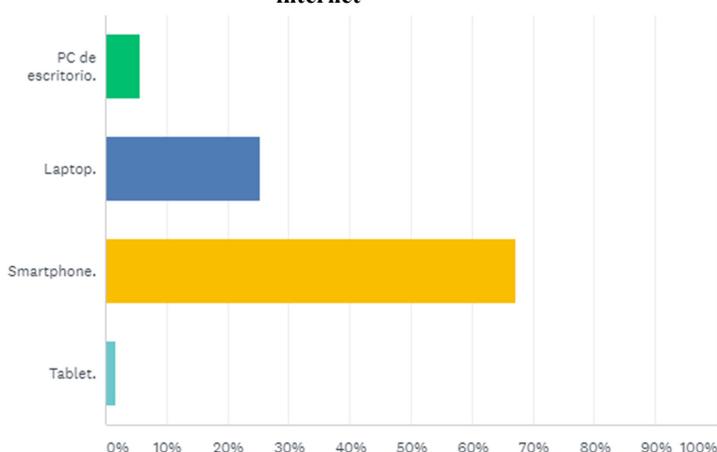


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Menos de S/1000	4,92%
▼ Entre S/1000 y S/3000	18,03%
▼ Entre S/3000 y S/5000	31,15%
▼ Mayor de S/ 5000	45,90%

Elaboración propia

Algo que también se pudo validar es que la mayoría de las personas utiliza el Smartphone para acceder a internet la mayor parte del tiempo, lo cual nos indica que nuestro portal debe estar preparado para adaptarse al entorno de los dispositivos móviles.

Figura 5.12 Porcentaje de encuestados según dispositivo que más utiliza para navegar por internet

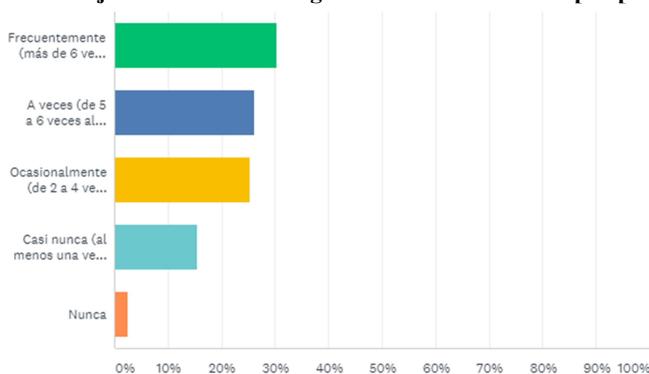


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ PC de escritorio.	5,74%
▼ Laptop.	25,41%
▼ Smartphone.	67,21%
▼ Tablet.	1,64%

Elaboración propia

Otro dato es que la mayoría de las personas encuestadas ya han hecho una compra por internet y es muy reducido el número de personas que no hay tenido una experiencia de compra en línea.

Figura 5.13 Porcentaje de encuestados según la frecuencia de compra por internet

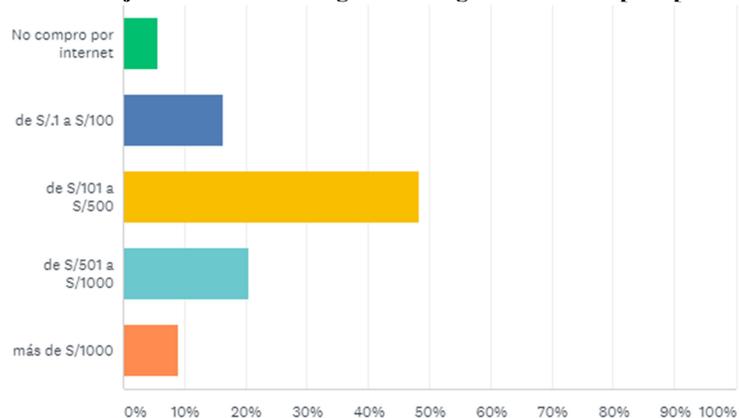


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Frecuentemente (más de 6 veces al año)	30,33%
▼ A veces (de 5 a 6 veces al año)	26,23%
▼ Ocasionalmente (de 2 a 4 veces al año)	25,41%
▼ Casi nunca (al menos una vez al año)	15,57%
▼ Nunca	2,46%

Elaboración propia

Además de la experiencia de compra en Internet en la siguiente figura se puede observar la distribución de los montos que gasta en una compra en línea el público encuestado:

Figura 5.14 Porcentaje de encuestados según monto gastado en compras por internet



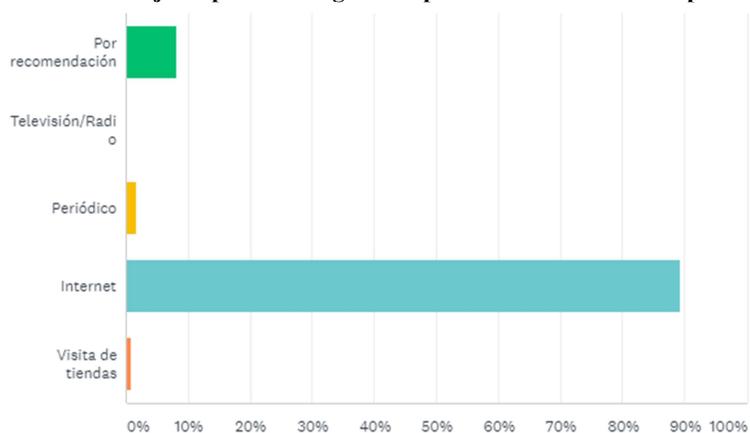
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ No compro por internet	5,74%
▼ de S/.1 a S/100	16,39%
▼ de S/101 a S/500	48,36%
▼ de S/501 a S/1000	20,49%
▼ más de S/1000	9,02%

Elaboración propia

Como se ve en el gráfico anterior un comprador en internet por lo general gasta un presupuesto entre 101 y 500 soles, este dato es relevante ya que nos da un estimado sobre cuanto debería ser el precio promedio de los productos que se oferten. Esto no descarta poder vender productos más caros, pero proporciona un referente de la cantidad de dinero con el que un consumidor se puede sentir cómodo y seguro de gastar en una compra en línea.

Otra observación importante es que actualmente las personas casi siempre buscan información de cualquier producto en Internet, esto nos empuja a buscar un buen plan de marketing en Internet de modo que nuestra marca sea visible en diferentes plataformas, tales como Google, Facebook, Yahoo, entre otras.

Figura 5.15 Porcentaje de personas según búsqueda de información de productos

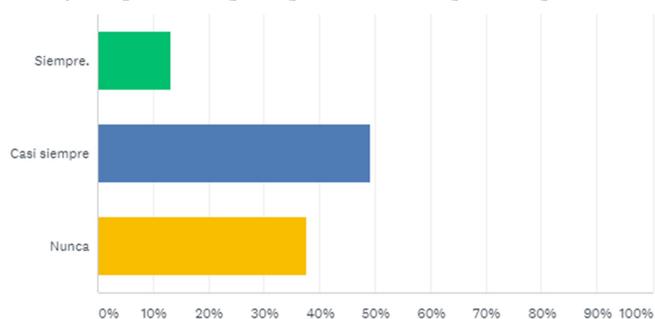


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Por recomendación	8,20%
▼ Televisión/Radio	0,00%
▼ Periódico	1,64%
▼ Internet	89,34%
▼ Visita de tiendas	0,82%

Elaboración propia

Al consultar a los encuestados si esperaban fechas particulares de ofertas para hacer las compras ellos indicaron lo siguiente:

Figura 5.16 Porcentaje de personas que esperan fechas especiales para realizar compras.



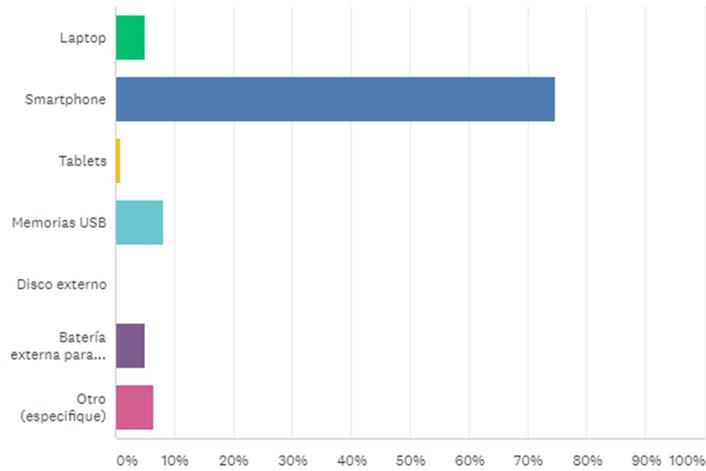
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Siempre.	13,11%
▼ Casi siempre	49,18%
▼ Nunca	37,70%

Elaboración propia

Como se ve no hay costumbre en ellos por esperar eventos especiales para realizar sus compras como Black Friday o Cyber Monday, por lo general buscan ofertas todo el año.

Entre los principales productos que más se renuevan se encuentra el celular que basado en experiencias propias se renuevan cada año o 18 meses.

Figura 5.17 Equipo que más renuevan los encuestados



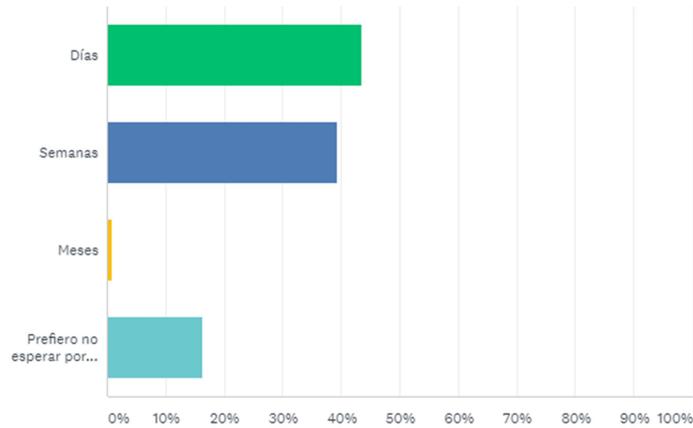
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Laptop	4,92%
▼ Smartphone	74,59%
▼ Tablets	0,82%
▼ Memorias USB	8,20%
▼ Disco externo	0,00%
▼ Batería externa para celular.	4,92%
▼ Otro (especifique)	6,56%

Elaboración propia

Si bien nuestro foco de productos son los Productos Tecnológicos, los Smartphone resultan un artículo que innegablemente deberemos tener en cuenta dentro de nuestro catálogo de productos. Además, hay que tener en cuenta que el mismo hecho de renovar celulares conlleva una renovación de carcasas protectoras, cable usb, audífonos, y otros accesorios relacionados que podrían ser productos interesantes de revisar.

A la consulta sobre qué tiempo estaría dispuesto a esperar según el monto de descuento se observó:

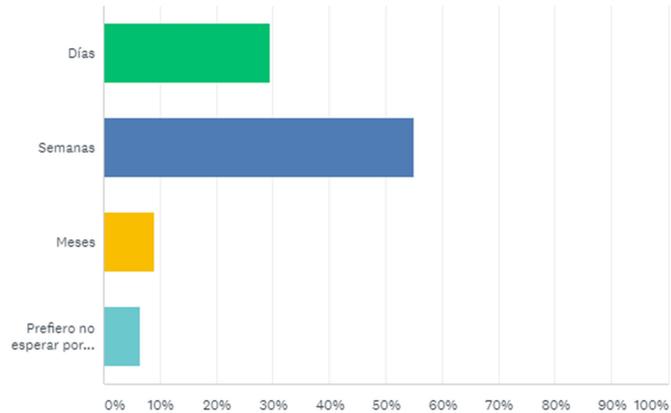
Figura 5.18 Descuento entre 10 y 100 soles



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Días	43,44%
▼ Semanas	39,34%
▼ Meses	0,82%
▼ Prefiero no esperar por ninguna oferta	16,39%

Elaboración propia

Figura 5.19 Descuento entre 100 y 500 soles

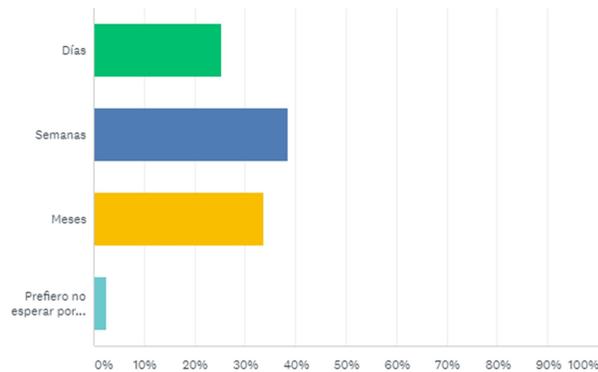


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Días	29,51%
▼ Semanas	54,92%
▼ Meses	9,02%
▼ Prefiero no esperar por ninguna oferta	6,56%

Elaboración propia

Descuento entre 501 Soles a más

Figura 5.20 Descuento entre 501 Soles a más



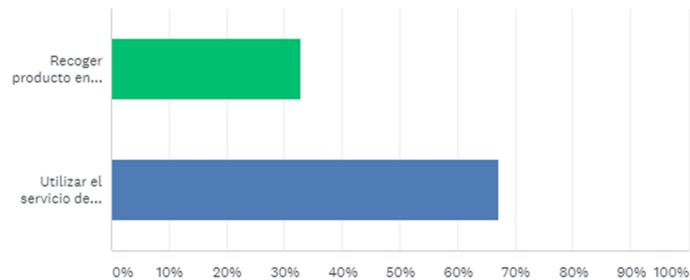
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Días	25,41%
▼ Semanas	38,52%
▼ Meses	33,61%
▼ Prefero no esperar por ninguna oferta	2,46%

Elaboración propia

Como se ve por lo general la tolerancia puede ser hasta semanas de espera, y solo si el descuento es muy significativo (mayores a 500 soles) se considera la posibilidad de esperar meses.

Se ha identificado que hay una preferencia importante entre los encuestados sobre el hecho de poder recibir el producto por medio de entrega a domicilio.

Figura 5.21 Preferencia para sobre la entrega de producto



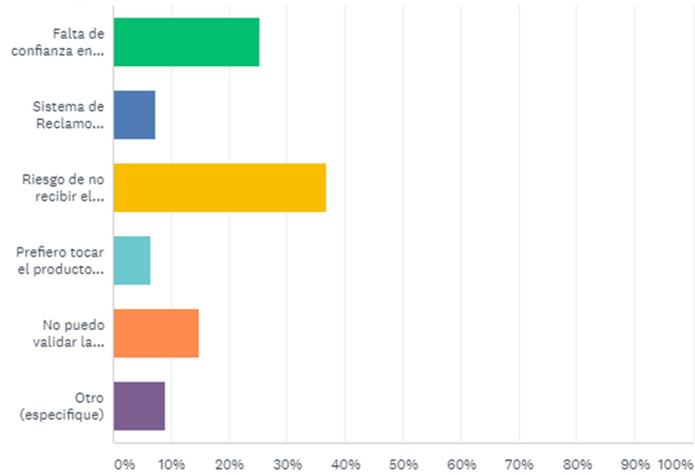
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Recoger producto en local o tienda.	32,79%
▼ Utilizar el servicio de delivery.	67,21%

Elaboración propia

Este dato nos da un indicio de que para mejorar la experiencia de servicio hacia el cliente deberemos considerar tener un buen plan logístico para la entrega del producto en la puerta del usuario.

Otro punto a tener en cuenta es conocer aquellos motivos por los que el cliente declinaría el realizar una compra por internet, ante esta validación tenemos:

Figura 5.22 Motivos disuasivos de una compra en línea



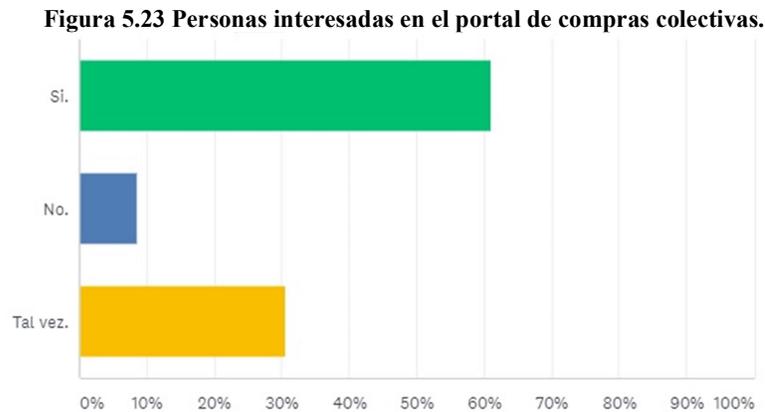
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Falta de confianza en la seguridad de los medios de Pago en línea.	25,41%
▼ Sistema de Reclamo confuso.	7,38%
▼ Riesgo de no recibir el producto comprado.	36,89%
▼ Prefiero tocar el producto antes de comprarlo.	6,56%
▼ No puedo validar la calidad del producto.	14,75%
▼ Otro (especifique)	Respuestas 9,02%

Elaboración propia

Como se puede observar, hay dos motivos principales disuasivos para la compra en línea: la seguridad en el método de pago en línea y los riesgos de no recibir el producto comprado, siendo esta última la que más importancia toma al momento de decidir si el cliente compra o no el producto.

En base a esto deberemos tener presente la seguridad del proceso de pago y poner énfasis en la logística de entrega de productos de la propuesta de negocio para darle al cliente la seguridad y confianza necesaria para que pueda realizar una compra en el portal web y generar una experiencia positiva en el cliente.

Finalmente, mediante una pregunta frontal sobre el interés que podrían tener los encuestados en utilizar un portal web con el modelo de negocio de compras colectivas se tuvo el siguiente resultado:



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Si.	60,93%
▼ No.	8,66%
▼ Tal vez.	30,41%
TOTAL	

Elaboración propia

Este gráfico muestra que hay una intensión de los participantes del 61%, y un grupo indeciso del 30% que posiblemente con mayor información sobre la página web y una guía de operación fácil de asimilar podría convertirse en compradores recurrentes y pasar de un 61% a un 91%. En el caso contrario se tiene el 8% de personas que indican explícitamente que no están interesados en usar el portal de compras colectivas.

5.4.5 Conclusiones

El público objetivo al que estaremos enfocados es cerca de 4 millones de personas, lo cual es un buen número, esto tomando en cuenta que es casi la mitad de la población de Lima Metropolitana.

Hay un evidente crecimiento del uso de Internet, especialmente por el medio de los Smartphone lo cual facilitará el acercamiento de los clientes a nuestra plataforma por medio de una adecuada ejecución del plan de marketing.

Se valida que por lo general las personas que compran por internet realizan compras en un rango de entre 100 y 500 Soles, lo cual nos da una referencia del precio que deben tener los productos ofrecidos en el portal web.

Es innegable que uno de los principales dispositivos de acceso para el portal web será vía el smartphone, por lo cual el portal web debe estar adaptado correctamente a este medio en presentación y simplicidad de uso para el usuario.

Se hace evidente la preocupación del cliente sobre la seguridad de los medios de pago en línea y la preocupación de no recibir el producto que han comprado. Ambos puntos son observaciones importantes a tener en cuenta al momento de presentar el portal web de compras colectivas.

En base a la encuesta se evidencia que si hay un interés por utilizar un portal web que permita realizar compras a un precio competitivo a cambio de sacrificar un periodo de espera que no supere algunas semanas.

CAPITULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.1 Propuesta de Misión

A continuación, declararemos nuestra propuesta de misión del negocio, la misma que, según Arbaiza (2015), sintetiza la identidad de un negocio y se define a dónde se quiere llegar y cómo se conseguirá.

Cabe indicar que la propuesta de misión que se presenta a continuación, es producto del análisis de los entornos externos e internos, cuyos resultados se encuentran en el apartado 6.3.

“Brindar a nuestros clientes las mejores oportunidades de compra, mediante un portal web que permita realizar compras colectivas obteniendo mejores precios debido a una buena negociación con proveedores.

Ser socios estratégicos de nuestros proveedores permitiéndoles incrementar el volumen de sus ventas a cambio de un descuento por volumen, sin que esto afecte su margen de ganancia.”

En nuestra misión declaramos que trabajamos para nuestros clientes con el fin de brindar un buen servicio, así como definimos qué es lo que hacemos también cómo lo hacemos, mediante la negociación con proveedores. Son estos últimos también otro participante necesario para el cumplimiento de nuestra misión.

6.2 Propuesta de Visión

“Ser la plataforma líder de compras colectivas, buscando siempre el beneficio de nuestros clientes y crecimiento de nuestros proveedores.”

Esta visión muestra lo que se quiere ser en el futuro como empresa. Al aspirar a ser la plataforma líder de compras colectivas no se restringe a una ciudad o país en específico, ya que si bien el alcance inicial será Lima, este puede crecer con el tiempo.

En cuanto al negocio, no se pierde de vista nunca a los dos principales ejes de la empresa, el cliente y los proveedores, así como dejar en claro que siempre se buscará satisfacerlos.

6.3 Análisis de entorno

En el siguiente apartado se realizará el análisis del entorno internacional, directo e indirecto. Así como también el análisis de stakeholders externos.

Con el fin de obtener una lista de oportunidades y amenazas del plan de negocio que permitirá entender mejor el entorno en el que se desarrollará el negocio y poder plantear una estrategia acorde.

6.3.1 *Entorno internacional*

En el siguiente apartado se realizará un benchmarking entre empresas que tengan el mismo o similar proceso de operación. Para esto se tomaron en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

- **Nivel de aplicación del modelo de compras colectivas:** En este punto se compara el nivel de similitud de la aplicación del modelo de las empresas evaluadas con el propuesto.
- **Similitud en proceso operativo:** Se evalúa el grado de similitud de la operación de las empresas con el propuesto.
- **Rubro de productos vendidos:** Se analiza el rubro de productos ofrecidos por la empresa.

Debido a que en nuestro país, este modelo no se encuentra implementado, el mercado analizado fue el español, debido a su madurez, puesto que existe una gran diversidad de empresas que aplican el modelo de compras colectivas. El benchmarking detallado se encuentra en el Anexo IV.

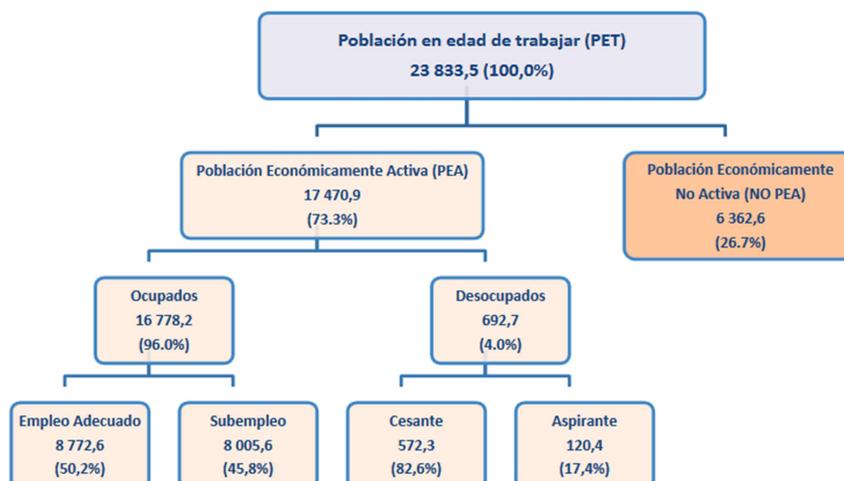
6.3.2 *Análisis SEPTEG*

Para realizarlo, se tomaron en consideración los siguientes contextos:

Contexto Sociocultural

Según datos del INEI, la población estimada del país es de 31 826 018 personas y el 75% se concentra en zonas urbanas. El Perú tiene una Población en Edad de Trabajar (PET) de 23 833 500 personas, de las cuales la Población Económicamente activa (PEA) representa el 73,3%, es decir 17 470 900 personas.

Figura 6.1 Población en edad de trabajar, según condición de actividad (en miles de personas)



Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (INEI, 2017)

El país tiene una fuerza laboral relativamente joven, el 17,2% de la población ocupada del país tiene menos de 25 años, el 48,2% tiene entre 25 y 44 años de edad y el 35,6% es mayor de 45 (INEI, 2017).

Por tamaño de empresa, el 71,6% de los trabajadores a nivel nacional laboran en pequeñas empresas (de 1 a 10 trabajadores), el 7,5% en empresas de 11 a 50 trabajadores y el 20,9% en empresas de 51 a más trabajadores (INEI, 2017).

La composición actual de la población es favorable para la propuesta de negocio planteada, debido a que es en su mayoría la fuerza laboral es joven, con facilidad para adoptar nuevas herramientas tecnológicas y formas de comercio electrónico.

Si bien en el Perú no tenemos una cultura desarrollada para comprar por internet, la tendencia indica que esto se va reduciendo año tras año. Según el estudio de VISA (2016), la cantidad de consumidores que compran por internet ha crecido en 22% en dos años. Adicionalmente, la creciente inseguridad ciudadana hace que ir a comprar a los centros de comercio, conocidos por sus bajos precios, resulte en una alta posibilidad de tener una mala experiencia.

Contexto Económico

Durante la última década, el país ha tenido una de las economías de mayor crecimiento en la región, con una tasa anual de crecimiento promedio de 5.9% y una inflación de 2.9%. La pobreza moderada (US\$4 por día) disminuyó de 45.5% en el

2005 a 19.3% en el 2015, es decir que 6.5 millones de personas salieron de la pobreza durante ese periodo. La pobreza extrema (US\$2.5 por día) se redujo de 27.6% a 9% por ciento en ese mismo periodo. (Banco Mundial, 2018).

Según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), la economía peruana alcanzaría un crecimiento económico de 2.6% en el 2017 y 3.5% en el 2018 (Gestión, 2017:3). El 2017, por segundo año consecutivo, las exportaciones serán el motor del crecimiento.

El panorama económico seguirá siendo positivo en los próximos años y el PBI tendría un crecimiento proyectado de 4% entre los años 2019 a 2021, según el Marco Macroeconómico Multianual (MMM), publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Adicionalmente el consumo privado se aceleraría de 2.3% en el 2017 a 2.8% en el 2018 (Gestión, 2017:4).

Contexto Político y Legal

El actual gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski, ha iniciado un proceso de simplificación administrativa, promulgando leyes que facilitan la creación de nuevos negocios y apoyan a la reducción de los costos administrativos. Es decir que se tiende a facilitar el ambiente de negocios en nuestro país.

Para la presente propuesta, el ambiente legal permite iniciar operaciones en un buen escenario, sin embargo, el ambiente político presenta un riesgo en el corto plazo, debido a discrepancias entre el poder ejecutivo y legislativo del país.

Contexto Tecnológico

El país se mantiene en el puesto 90 del ranking del Informe Global de Tecnología de la Información 2015, informe que analiza el impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo, informó la Sociedad Nacional de Industrias (SNI)¹¹.

Según el INEI (2017), el 49,7% de la población de 6 años y más de edad del país accede a Internet. Respecto a similar trimestre de 2016, se observa un incremento de 1,5 puntos porcentuales al pasar de 48,2% a 49,7%. Por área de residencia, en Lima

¹¹ Sociedad Nacional de Industrias - <http://www.sni.org.pe/?p=3100>

Metropolitana la población usuaria de Internet significó el 71,4%, en el resto urbano el 52,9% y en el área rural el 13,5%.

En resumen, se puede afirmar que, la tendencia de crecimiento en acceso a internet, el país con una población económicamente activa, relativamente joven y una aceptación creciente de transacciones en línea, es un escenario propicio para el desarrollo de la propuesta de negocio que se plantea en el presente trabajo.

Contexto Ecológico

El país ha mejorado la legislación en temas de medio ambiente en los últimos años, sobre todo en temas de minería que causaron muchos conflictos sociales en la última década. Ahora los nuevos proyectos deben cumplir con altos estándares internacionales de respeto al cuidado y conservación del medio ambiente.

Bajo el contexto ecológico actual, la propuesta de negocio planteada, es amigable con el medio ambiente, puesto que siendo todas las transacciones virtuales, se elimina el uso del papel. Cabe mencionar que la propuesta considera una política de apoyo a iniciativas relacionadas con la conservación del medio ambiente.

Contexto Geográfico

A pesar de la variedad geográfica del país, el negocio planteado no se verá afectado, puesto que iniciará operaciones en Lima Metropolitana, cuya ubicación es en la zona de Costa y cuenta con buenas vías de comunicación terrestre, que permitirá que la entrega de los productos se efectúe en el tiempo previsto.

6.3.3 *Análisis de las Cinco Fuerzas competitivas de Porter*

Rivalidad entre los competidores existentes

Actualmente en el mercado peruano no existe un modelo de negocio igual al propuesto. Lo que se tiene, es el modelo de venta de cupones de descuento, que está ampliamente desarrollado en el país tanto por empresas nacionales como extranjeras. Estas empresas no resultan ser competencia del modelo de negocio planteado, pues se enfocan en productos de otros rubros (peluquería, ocio, deportes, viajes, entre otros).

Sin embargo, si se puede identificar como competencia a las tiendas por departamento en línea, tales como SagaFalabella.com, Ripley.com, Linio, entre otras.

Se constituyen en competidores puesto que ofrecen productos similares a los considerados en el negocio propuesto. Sin embargo, la diferenciación estaría en el precio ofrecido, pues estas tiendas son minoristas y sus ofertas o descuentos, son ofrecidos en relación a fechas importantes tales como fiestas patrias, navidad, día de la madre, entre otros.

Por todo lo anterior expuesto, se considera que el poder de esta fuerza competitiva es de nivel **Bajo**.

Amenaza de nuevos competidores

A nivel mundial, las iniciativas que implementan el modelo de compras colectivas, tal como ha sido explicado anteriormente, son iniciativas que abarcan el mercado local, no existe una empresa transnacional que aplique este modelo en varios países al mismo tiempo.

Si bien el internet permite una mayor facilidad para la creación de un portal web de comercio electrónico, hay otros factores como el posicionamiento de la marca y los acuerdos con proveedores que harían difícil el ingreso de un nuevo competidor que quiera aplicar el mismo modelo de negocio.

En el plan de marketing hacemos un gran énfasis en el posicionamiento de la marca, ya que eso nos dará una ventaja competitiva frente a posibles nuevos competidores, el objetivo es que cuando el usuario peruano piense en comprar un producto tecnológico con descuento, piense en ECOMC.

Por todo lo anterior expuesto, se considera que el poder de esta fuerza competitiva es de nivel **Bajo**.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Podemos considerar como productos o servicios sustitutos a los sitios de comercio electrónico de venta de productos tecnológicos tanto nacionales como internacionales que ofrecen descuentos por campañas en determinadas fechas. Por ejemplo, eventos como “Black Friday” o “Cyber Monday” son fechas en las cuales las tiendas ofrecen grandes descuentos en ciertos productos. De esta forma, el cliente está supeditado a las condiciones sobre el producto ofrecidas por la tienda, así como

también un precio fijo unitario independiente de la cantidad de productos que el cliente quiera comprar.

A diferencia de lo mencionado anteriormente, el modelo de negocio presentado, ofrece diversidad de productos tecnológicos, siempre con descuentos, es decir con precios bajos, independientemente de la época del año.

Es así que por todo lo anterior expuesto, se considera que el poder de esta fuerza competitiva es de nivel **Bajo**.

Poder de negociación de los proveedores

En el país tenemos disponibles gran cantidad de distribuidores mayoristas consolidados, que manejan las principales marcas del rubro al que se orienta el negocio propuesto. Si bien los principales fabricantes tienen representación local, la distribución de sus productos se realiza por medio de los mayoristas autorizados.

Para no depender de los proveedores mayoristas autorizados, se podría optar por importar directamente de los fabricantes, sin embargo, por las cantidades iniciales a importar, los costos logísticos serían muy elevados y la empresa no podría ofrecer los descuentos planteados. Esta alternativa, también afectaría al plazo de entrega, debido a que la compra se realiza cuando se completa un grupo de compra colectiva, pudiendo llegar a ser de un par de meses, haciéndolo poco atractivo para el consumidor.

Por todo lo anterior expuesto, se considera que el poder de esta fuerza competitiva es de nivel **Bajo**.

Poder de negociación de los consumidores

El mercado objetivo de este nuevo negocio, está conformado por los consumidores que buscan precios competitivos con entrega a domicilio, sin importar que deban esperar un tiempo para completar un grupo de compra colectiva. Si bien estos consumidores podrían comprar directamente en otro establecimiento físico o virtual, no necesariamente estos negocios ofrecerán precios competitivos, ya que los descuentos pueden depender de temporadas establecidas o venta de stock por renovación de inventario.

Sin embargo, el consumidor es quien finalmente decide si espera a que se forme el grupo o no, dependiendo de su necesidad. Es por eso, que se considera el poder de esta fuerza competitiva de nivel **Medio**.

6.3.4 *Análisis de stakeholders externos*

Los stakeholders externos o también llamados “grupos de interés secundarios” son los que tienen una participación indirecta en la empresa. Algunos de ellos son: ONG, asociaciones civiles, comunidades, asociaciones comerciales, competidores y gobiernos (Wheelen y Hunger, 2007).

Según Arbaiza (2015), “El análisis [de los stakeholders externos] es importante para prevenir conflictos o demandas que exijan a la empresa un gasto o que signifiquen un perjuicio para su imagen” (p. 140). Es así como hemos identificado los siguientes stakeholders externos para nuestro negocio:

Proveedores

Es uno de los principales stakeholders externos. La relación con ellos, estará plasmada en un contrato, el cual buscará beneficios para ambas partes. Por un lado, se busca que los proveedores aseguren mayores descuentos por compras en volumen y por otro, que cuenten con el stock requerido de los productos, en el momento que se le soliciten. La empresa ofrecerá al proveedor pagos a tiempo y mayor rotación de sus productos.

Clientes

Es el otro grupo importante de stakeholders externos, ya que de ellos depende el éxito del negocio. La estrategia para con ellos es la de brindarles descuentos atractivos (producto de la negociación con proveedores), así como el cumplimiento del plazo de entrega y de la calidad de los productos que compran.

Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (ASPEC)

Esta asociación sin fines de lucro que promueve y protege los derechos de los consumidores y usuarios en el Perú, es el tercer stakeholder externo y quizás el que más poder tenga en cuanto a afectar negativamente la imagen de una empresa. La estrategia con ellos consiste en la atención oportuna de reclamos de los clientes,

tomando como prioridad los realizados a través de las redes sociales, ya que hoy en día estas tienen mayor alcance que otros medios.

6.3.5 *Análisis de Oportunidades y Amenazas*

En la tabla 6.1, se presenta el análisis realizado, de las oportunidades y amenazas a los que se podría enfrentar la empresa propuesta.

Tabla 6.1 Tabla de Oportunidades y Amenazas del negocio

Oportunidades	Amenazas
Incremento de usuarios que compran online en el Perú	Proveedores de productos tecnológicos no desean vender sus productos a través de nuestro portal
Crecimiento del número de habitantes con acceso a internet	Usuarios no se queden en el grupo hasta el final
Modelo de negocio sin competencia directa actualmente	Caída del servidor que aloja el portal web
Usuarios dispuestos a esperar para obtener el producto con descuento al por mayor	Caída de la pasarela de pagos
Proveedores ofrecen descuentos por venta al por mayor	Proveedor logístico no cumple con las entregas de los productos correctamente
Cantidad considerable de proveedores mayoristas consolidados	Entrada al mercado de competidor con modelo similar
Ofrecer entrega a domicilio por medio de operador logístico	
Ofrecer devolución gratuita en caso de falla de producto en las primeras 24 horas	

Elaboración propia

6.3.6 *Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*

En esta matriz de evaluación de factores externos se muestran, las ponderaciones y calificaciones de las oportunidades y amenazas planteadas en el apartado anterior. La calificación se basa en el nivel probabilidad de ocurrencia de la oportunidad y/o amenaza: 1: muy bajo, 2: bajo, 3: medio, 4: alto y 5: muy alto.

Tabla 6.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION (1 - 5)	PUNTAJE PONDERADO
Incremento de usuarios que compran online en el Perú	0.06	4	0.24
Crecimiento del número de habitantes con acceso a internet	0.04	3	0.12
Modelo de negocio sin competencia directa actualmente	0.10	5	0.5
Usuarios dispuestos a esperar para obtener el producto con descuento al por mayor	0.20	4	0.8
Proveedores ofrecen descuentos por venta al por mayor	0.10	4	0.4
Cantidad considerable de proveedores mayoristas consolidados	0.04	3	0.12
Ofrecer entrega a domicilio por medio de operador logístico	0.08	4	0.32
Ofrecer devolución gratuita en caso de falla de producto en las primeras 24 horas	0.04	3	0.12
Sub-total	0.66		2.62
AMENAZAS	PESO	CALIFICACION (1 - 5)	PUNTAJE PONDERADO
Proveedores de productos tecnológicos no desean vender sus productos a través de nuestro portal	0.10	2	0.20
Usuarios no se quedan en el grupo hasta el final	0.08	3	0.24
Caída del servidor que aloja el portal web	0.04	1	0.04
Caída de la pasarela de pagos	0.04	1	0.04
Proveedor logístico no cumple con las entregas de los productos correctamente	0.06	2	0.12
Entrada al mercado de competidor con modelo similar	0.02	1	0.02
Sub-total	0.34		0.66
TOTAL	1.00		3.28

Elaboración propia

6.4 Conclusiones

A partir del análisis de entorno internacional realizado se concluye que las empresas que aplican el modelo de compras colectivas en el nivel más alto se enfocan en vender un sólo rubro de productos (por ejemplo: inmuebles), donde no tienen ninguna competencia que aplique el mismo modelo de negocio. Es por eso que fortalecen las relaciones con sus proveedores, a los cuales convierten en socios estratégicos.

Las fuerzas competitivas que tienen mayor poder son las de negociación de proveedores y consumidores. Es por esta razón que, hay que poner énfasis especial en la definición de procesos claros y robustos para la gestión de proveedores y la atención al cliente. Lo que se presenta en los capítulos siguientes.

A través del análisis de la Matriz EFE, se obtuvo un resultado ponderado de 3.28, lo cual indica que el negocio tiene bien identificadas las amenazas y las oportunidades, así como también tiene definidas las acciones estratégicas para aprovecharlas. En el Plan Económico y Financiero se analizará si las acciones a realizar son rentables.

CAPITULO VII. MODELO DE NEGOCIO

7.1 Descripción del modelo de negocio

Con el fin de describir el modelo de negocio, se utilizó la herramienta denominada Lean Canvas. A continuación, detallaremos cada punto propuesto por la herramienta.

7.1.1 *Problema*

En el caso del modelo de negocio propuesto, no existe un problema a resolver sino más bien varias oportunidades. Se presentan a continuación las oportunidades encontradas:

- Proveedores de productos tecnológicos ofrecen descuentos dependiendo de la cantidad de productos comprados.
- Compradores en línea buscan precios competitivos y están dispuestos a esperar un tiempo para obtenerlo.
- Incremento de números de usuarios que compran por internet en el país.

7.1.2 *Solución*

Se plantean las soluciones que aprovechen las oportunidades encontradas:

- Portal web que ofrezca productos tecnológicos de calidad a precio competitivo.
- Formar grupos de personas interesadas en el mismo producto para realizar una compra colectiva.

7.1.3 *Métricas claves*

- Porcentaje de devoluciones sobre las ventas realizadas.
- Cantidad de ofertas en el portal web.
- Cantidad de grupos completados.
- Ventas por tipo de producto tecnológico.

La periodicidad de las métricas será mensual. Estas métricas servirán para saber si la empresa está cumpliendo con los objetivos financieros trazados o en caso contrario nos ayudará a hacer el viraje correspondiente.

7.1.4 *Estructura de costos*

- Salarios del personal de las áreas definidas para el negocio. Tales como: Operaciones, Comercial, Tecnologías de Información y Administración.
- Servicio logístico. Se tercerizará la logística por medio de una empresa de Courier.
- Hosting, mantenimiento portal web, pasarelas de pago.
- Asesoría legal, RRHH y Contabilidad (tercerizado)
- Gastos en marketing.

7.1.5 *Propuesta única de valor*

- Acceso a precios al por mayor para consumidores individuales.

El cliente podrá obtener productos tecnológicos con un descuento al por mayor una vez que se haya formado el grupo de clientes requerido para la aplicación del descuento. Primer portal web en el país que aplique el modelo de negocio propuesto.

7.1.6 *Ventaja injusta*

Experiencia de haber obtenido un mayor valor por tu dinero.

7.1.7 *Canales*

- **Promoción:** A través de redes sociales, google adwords, publicidad en medios impresos y televisión. Participación en eventos afines al modelo de negocio.
- **Distribución:** El servicio se ofrece por medio de internet utilizando el portal web. El producto es entregado por el socio logístico tercerizado.
- **Post-Venta:** El servicio post-venta es realizado por medio del portal web o vía telefónica.

7.1.8 *Segmento de Clientes*

El modelo del negocio considera como clientes a los usuarios registrados en el portal web y que realicen compras colectivas. Los usuarios serán segmentados de la siguiente forma:

- Segmentación geográfica: Se dirige principalmente a Lima Metropolitana.
- Segmentación demográfica: Edad entre 18 a 55 años
- Segmentación socioeconómica: Niveles socioeconómicos A, B y C.

En el modelo de negocio propuesto no se identificaron “Early Adopters”, pero sí se presentan las características de las personas que se consideran como “Early Adopters” del servicio propuesto. Estas son usuarios que realizan compras de productos tecnológicos por internet activamente.

7.1.9 *Fuentes de ingresos*

Margen de venta de los productos por portal web. Los productos serán comprados al proveedor con un descuento por volumen, sobre el cual se aplicará un margen de ganancia. Este margen será calculado de tal forma que aún después de ser aplicado, el precio ofrecido será menor a los precios ofrecidos por otras tiendas retail.

El lienzo final se puede observar en la siguiente figura:

Figura 7.1 Lean Canvas del modelo de negocio

<p>Problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de productos tecnológicos ofrecen descuentos dependiendo de la cantidad de productos comprados • Compradores en línea buscan precios competitivos y están dispuestos a esperar un tiempo para obtenerlo • Incremento de números de usuarios que compran por internet en el país 	<p>Solución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portal web que ofrezca productos tecnológicos de calidad a precio competitivo • Formar grupos de personas interesadas en el mismo producto para realizar compra colectiva 	<p>Propuesta única de valor</p> <p>Acceso de consumidores individuales a precios al por mayor</p>	<p>Ventaja injusta</p> <p>Experiencia de haber obtenido un mayor valor por tu dinero</p>	<p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigido a habitantes de Lima Metropolitana • Edad entre 18 a 55 años • Nivel socioeconómico A, B y C
<p>Métricas claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ratio de devoluciones sobre ventas realizadas. • Cantidad de ofertas en el portal web • Cantidad de grupos completados • Ventas por producto 			<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción: Redes sociales, google adwords. Publicidad Participación en eventos • Distribución: Portal web. Socio logístico. • Post-Venta: Portal web Vía telefónica. 	
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salarios del personal • Socio logístico • Hosting, mantenimiento portal web, pasarelas de pago • Asesoría legal, RRHH y Contabilidad (tercerizado) • Gastos en marketing 			<p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Margen de venta por los productos vendidos 	

Elaboración propia

CAPITULO VIII. PLAN DE MARKETING Y VENTAS

8.1 Objetivos de marketing

8.1.1 *Objetivo general*

El objetivo es posicionar al negocio como la mayor empresa del Perú que ofrezca un servicio de compra colectiva de bienes por medio de una plataforma web, utilizando diferentes estrategias comerciales para lograr el máximo beneficio para sus clientes.

8.1.2 *Objetivos específicos*

- Lograr un 8% de participación de mercado en el primer año de lanzamiento.
- Lograr la identificación y reconocimiento de la marca en un 20% del mercado meta al primer año, permitiendo así alcanzar la participación de mercado propuesta.
- Consolidar la marca como un concepto de compra colectiva de bienes de alta calidad a un precio mayorista.
- Posicionar la marca en Lima Metropolitana para el segmento de Nivel Socio Económico A, B y C.

8.2 Estrategia funcional

8.2.1 *Producto*

El servicio consiste en brindar una experiencia única de compra colectiva para que el cliente obtenga un producto de alta calidad a un precio mayorista por volumen de compra en nuestro portal web, en el cual se podrán a disposición todas las marcas reconocidas en el mercado de los productos tecnológicos. El producto contempla alternativas de compras colectivas por días de espera para otorgar una mayor variedad de oferta.

Los productos contarán con una descripción técnica, dando información detallada y propiciando una compra inteligente. En cuanto a la propuesta se muestra la identidad de la marca según la figura 8.1.

Figura 8.1 Logotipo de la empresa



Elaboración propia

Marca

La marca establecida es “Compra Colectiva”, la cual engloba el concepto de agrupar compradores para disminuir los precios de compra asociado a “Venta por Volumen”, que se comercializa en el portal web, destacando los beneficios y atributos altamente valorados por el segmento.

Slogan

La frase propuesta es **“Una manera diferente de comprar al menor precio”**. Con este enfoque se quiere interiorizar la asociación de ideas que comprando en forma colectiva obtengo el menor precio.

8.2.2 Precio

De acuerdo con el valor de mercado minorista de estos productos, nuestros precios al ser venta por volumen en forma colectiva tendrán un precio con un descuento entre un 5% a un 20%. Por lo que tomando ventaja de la innovación del servicio y la amplitud del mercado potencial se deben resaltar los beneficios previamente identificados que agregan valor a la propuesta de modelo de negocio para tener una relación de precio/calidad adecuada que justifique un precio asequible para el público en general y para el cliente en general.

Estos porcentajes de descuento por volumen se mantendrán, buscando siempre negociar con los proveedores de los productos, para otorgar un menor precio final al cliente.

8.2.3 Plaza

La localización, no incide sobre la propuesta, dado que se va a desarrollar un portal web y los clientes pueden acceder a ello, desde cualquier lugar con acceso a internet. En caso de garantía de producto, las mismas empresas proveedoras o dueñas de la marca la dan.

Así también la distribución de los productos se realizará a través de un tercero, por lo que no necesitamos de almacenes, dado que esta empresa logística, retirará los productos de los mismos proveedores, para la entrega al cliente final

8.2.4 *Promoción*

La promoción y publicidad de “Compra Colectiva” se basará en la comunicación a través de diversos medios de comunicación y de publicidad que permitan la difusión de los atributos y beneficios esperados por el público objetivo. La estructura que se plantea es la siguiente:

- **Portal Web:** Consta de una plataforma amigable para que los clientes en general, puedan ingresar su pedido en línea, realizar las consultas que consideren pertinentes, así como brindar comentarios o feedback que puedan ser útiles para aportar valor agregado adicional al producto final. La web cuenta con la descripción técnica e imagen referencial de los productos, zona de reparto, condiciones de la oferta y la información de contacto. Es utilizable desde cualquier dispositivo con conexión a internet.
- **Redes Sociales:** La herramienta principal será un fan page en Facebook que permita promocionar la participación de “Compra Colectiva” en los eventos, como, por ejemplo, promociones que puedan lanzarse o cualquier otra actividad que sea de interés de los clientes en general o personas interesadas en los productos electrónicos. Asimismo, se ha contemplado un anuncio en Facebook para fomentar el tráfico en la página.
- **Adwords:** Inversión en anuncios con palabras claves asociadas al concepto de “Compra Colectiva” que permita un posicionamiento estratégico y para poder conocer qué producto de las búsquedas constantes en el portal web es la primera alternativa.
- **Mailing:** El correo electrónico se usa como parte de una herramienta de gran alcance a bajo costo, los mails del público se recopilan en los eventos, en las ferias y mediante el llenado de formularios vía Web. Los clientes realizan el pedido o las reservas en la página web, manteniéndose una base de datos actualizada.

- **Dípticos y Brochure:** Los volantes servirán para ser repartidos en los eventos en que se participe. El contenido es resumido destacando algunos datos de la página web, contemplando un concepto gráfico y atractivo. En el caso del brochure se ha contemplado como pack de presentación a manera institucional.
- **Stickers:** Como parte de un concepto práctico y de difusión masiva, el logotipo de la marca, mostrado en la figura 8.1, es parte de los artículos o souvenirs a fin de consolidar la recordación de la marca, los que serán adheridos en dichos objetos en los eventos en donde se participe.
- **Programas especializados:** En canal de señal por cable, como Plus TV, se manejan conceptos de programas que fomentan el uso de la tecnología, estando alineados al concepto de “Compra Colectiva”, por lo que la participación en dichos programas se podría realizar bajo un concepto de “lobby” que no representa un alto costo y que se maneja como parte de las Relaciones Públicas de la compañía.
- **Prensa escrita:** En revistas como Somos de El Comercio existen artículos relacionados a los productos tecnológicos y electrónicos, empleando publicación tanto escrita como digital o programas de empresas, como publirreportajes, ejemplo el “Programa en la Mira”, transmitido por Panamericana Televisión o Willax.
- **Eventos:** Participación en jornadas o seminarios sobre tecnologías o charlas sobre tecnología dadas por el Ministerios o por las Municipalidades. En dichos eventos se contempla la instalación de un módulo (stand) en donde se entregarán los brochures y dípticos. Explicando las conveniencias de comprar en forma colectiva.
- **Elementos visuales:** Vehículo acondicionado al concepto “Compra Colectiva” para que sea expuesto por las calles y avenidas de alto tránsito en los distritos de Lima Metropolitana, así como vayas de publicidad en las avenidas de alto tránsito.

8.2.5 *Personas*

El personal administrativo supervisará y atenderá la gestión de cualquier inconformidad del cliente respecto del servicio o producto recibido. Las condiciones de atención se sujetarán a las responsabilidades y alcances legales de nuestros servicios o productos puestos en conocimiento de los usuarios a través de nuestro portal web.

En ese sentido se recurrirá a los siguientes medios de comunicación con el cliente, que no representa costo adicional para la empresa:

- Se aceptará regularmente reclamaciones y sugerencias a través de nuestro portal web, correo electrónico o directamente con el personal administrativo.
- Se medirá la satisfacción del cliente a través de encuestas realizadas a los consumidores.
- Se examinará a fondo cada queja, con la finalidad de lograr mejoras en el servicio y la atención al cliente.

Así también, se tendrá videos de corta duración para dar a conocer los productos y las formas de adquirirlos.

8.2.6 *Procesos*

Los procesos considerados que el negocio debe realizar son las siguientes:

- Proceso de compra de los productos tecnológicos.
- Proceso de atención al cliente.
- Proceso de pago a proveedores.
- Proceso de selección y reclutamiento de recursos humanos.
- Proceso de entrega de los productos adquiridos por los clientes.

8.2.7 *Posicionamiento*

El posicionamiento propuesto para el negocio se rige bajo las siguientes premisas:

Servicio o producto de alta calidad con marcas reconocidas en el mercado y que tienen una cadena logística adecuada para el control del stock de sus proveedores mayoristas locales.

Los elementos diferenciadores son variedad, precio por volumen, calidad de los productos, entrega a domicilio y facilidad de pago.

8.2.8 Estrategia de ventas

La política comercial está dada por las comisiones de ventas en forma corporativa, en donde la fuerza de ventas podrá tener como acciones comerciales el ofertar un descuento por volumen por conseguir clientes.

Los precios dados en el portal web, sólo se modificarán cuando haya un cambio sustancial en los precios de los productos.

Se realizará actualización de la oferta una vez al mes, propiciando los productos de mayor rotación o compra.

Se colocará un video en el portal web para que las personas puedan ver lo fácil que es comprar en forma colectiva y obtener un buen precio.

8.3 Presupuesto

El gasto en las acciones estratégicas a realizar como parte del plan de marketing se agrupará de la siguiente manera:

Difusión de la marca

Incluye los gastos incurridos en la elaboración de objetos o souvenirs con el logo y/o colores de la empresa. Todo elemento que pueda ser entregado como obsequio a potenciales clientes que ayude a la recordación de la marca. Adicionalmente, se consideran los eventos que se realizarán como parte de la difusión de la marca de la empresa.

Posicionamiento de la marca

Incluye los gastos incurridos en publicidad en medios impresos, televisión y elementos visuales (como vallas publicitarias). También se considera el gasto en publicidad en redes sociales y adwords.

8.4 Conclusiones

El plan para promocionar el portal web, en todos los medios, es adecuado en cuanto a que las personas tienden a comparar precios y a buscar un mismo producto en varias marcas.

La estrategia de precio nos permitirá llegar a más clientes, dado las ventajas que tiene de comprar por un mayor volumen y el cliente paga menos.

El cliente final, debe saber que, a un mayor volumen, se tiene un mayor tiempo de espera, esto puede actuar en contra si esta apurado y si no se llega a completar el total requerido, generando malestar al cliente.

CAPITULO IX. PLAN DE RECURSOS Y HUMANOS

9.1 Diseño organizacional

9.1.1 *Sociedad*

El tipo de sociedad que vamos a formar será una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) y según los procedimientos legales debemos seguir los siguientes pasos para su conformación:

Búsqueda y reserva del nombre

Lo primero que se debe hacer es verificar en la SUNARP que no exista en el mercado un nombre (razón social) igual o similar al que le queremos poner a nuestra empresa. Al buscar los nombres existentes, debemos asegurarnos de que éstos no se parezcan ni suenen igual al que vamos a usar.

Una vez realizada la búsqueda y confirmado el hecho de que no existen nombres iguales o similares al que vamos a usar, debemos reservar nuestra razón social para que otra empresa no pueda inscribirse con ese nombre, siendo efectiva la reserva por un plazo de 30 días.

Elaborar la minuta de constitución

La minuta es un documento en el cual el miembro o los miembros de la futura empresa manifiestan su voluntad de constituirla, y en donde se señalan todos los acuerdos respectivos. La minuta consta del pacto social y los estatutos, además de los insertos que se puedan adjuntar a ésta. En la minuta deben figurar:

Los datos generales del miembro o miembros: Nombres y apellidos, edad y número de DNI.

- El giro de la empresa: A qué se va a dedicar.
- El tipo de empresa: Puede ser una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), una Sociedad Anónima (SA), o una Sociedad Anónima Cerrada (SAC).
- El tiempo de duración de la empresa: Si va a funcionar por un plazo fijo o indeterminado.

- Cuando va a iniciar sus actividades comerciales la empresa.
- Dónde va a funcionar (domicilio comercial).
- Cuál es la denominación o razón social de la empresa.
- Dónde van a funcionar las agencias o sucursales, si es que las hubiera.
- Quién va a administrar o representar a la empresa.
- Los aportes de cada miembro. Los cuales pueden ser: Bienes dinerarios (dinero y sus medios sustitutos tales como cheques, pagarés, letras de cambios, etc.) y/o bienes no dinerarios (inmuebles o muebles tales como escritorios, sillas, etc.)
- Otros acuerdos que establezcan los miembros de la empresa.
- El capital social o patrimonio social de la empresa.

Elaborar la Escritura Pública

Consiste en acudir a una notaría y llevarle la minuta a un notario público para que la revise y la eleve a Escritura Pública. Los documentos que debemos llevar junto con la minuta son:

- Constancia o comprobante de depósito del capital social aportado en una cuenta bancaria a nombre de la empresa.
- Inventario detallado y valorizado de los bienes no dinerarios.
- Certificado de búsqueda y reserva del nombre emitido por la SUNARP.
- Una vez elevada la minuta, esta debe ser firmada y sellada por el notario.
- Inscribirse en el registro de personas jurídicas

Una vez que hemos obtenido la Escritura Pública, debemos llevarla a la SUNARP, en donde se realizarán los trámites necesarios para inscribir la empresa. La empresa existe a partir de este paso.

Inscribirse en el RUC

Luego de que SUNARP ha entregado el asiento registral de la inscripción de la empresa como Persona Jurídica, debemos tramitar como siguiente paso la inscripción en el RUC en la SUNAT.

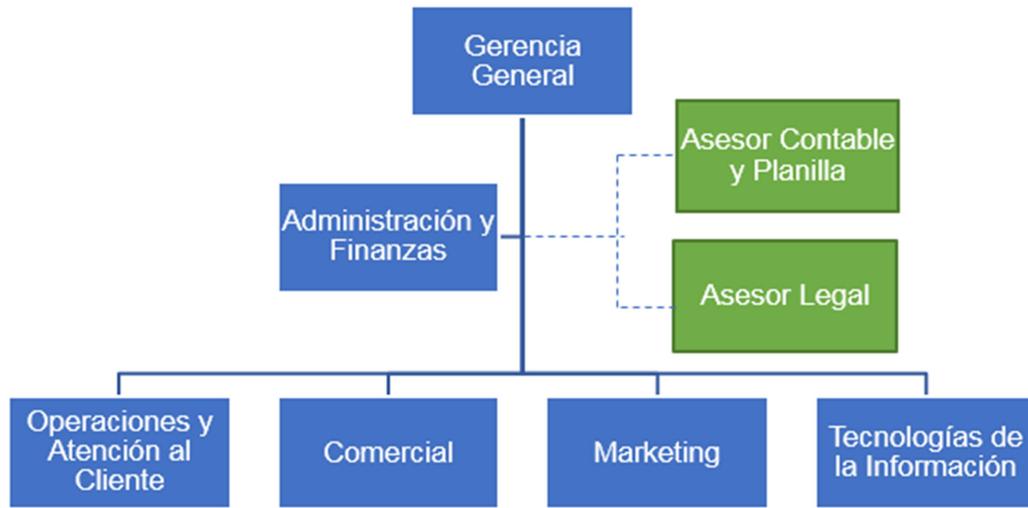
9.1.2 *Modelo Organizativo*

El modelo para el inicio de nuestras operaciones, incluye las siguientes áreas:

- **Gerencia General:** Es la encargada de ejecutar el plan estratégico de la empresa y liderar el equipo de trabajo.
- **Administración y Finanzas:** Esta área se encargará de administrar los recursos de la empresa y debe controlar que se cumplan los objetivos financieros del negocio. En los casos necesarios se apoya con el Asesor Contable y Asesor Legal, que en ambos casos es un servicio tercerizado.
- **Operaciones y Atención al Cliente:** Es el área que tiene como objetivo realizar las gestiones para asegurar la entrega oportuna de los pedidos realizados por nuestros clientes. También se encargará de gestionar y realizar el seguimiento a los reclamos y/o sugerencias de nuestros clientes.
- **Comercial:** Esta área se encargará de realizar el seguimiento a los grupos de compras colectivas, asegurando que se concreten los pedidos y así cumplir con las ventas proyectadas. También estará a cargo de realizar las negociaciones con los proveedores de productos tecnológicos para obtener mejores precios y condiciones comerciales.
- **Marketing:** Es el área encargada de posicionar nuestra marca, realizando las actividades necesarias para dicho fin. Tiene como lineamiento ejecutar el plan de marketing.
- **Tecnologías de información:** Es el área encargada de asegurar el funcionamiento de la plataforma web y la infraestructura TI de la organización.

Asimismo, la jerarquía de la organización por áreas se presenta en la figura 9.1, incluyendo las áreas tercerizadas:

Figura 9.1 Jerarquía de la organización por áreas



Elaboración propia

9.2 Descripción de funciones

Las funciones están alineadas con los objetivos de cada área y de acuerdo al personal asignada en cada puesto. En el inicio de operaciones vamos a contar con el siguiente personal:

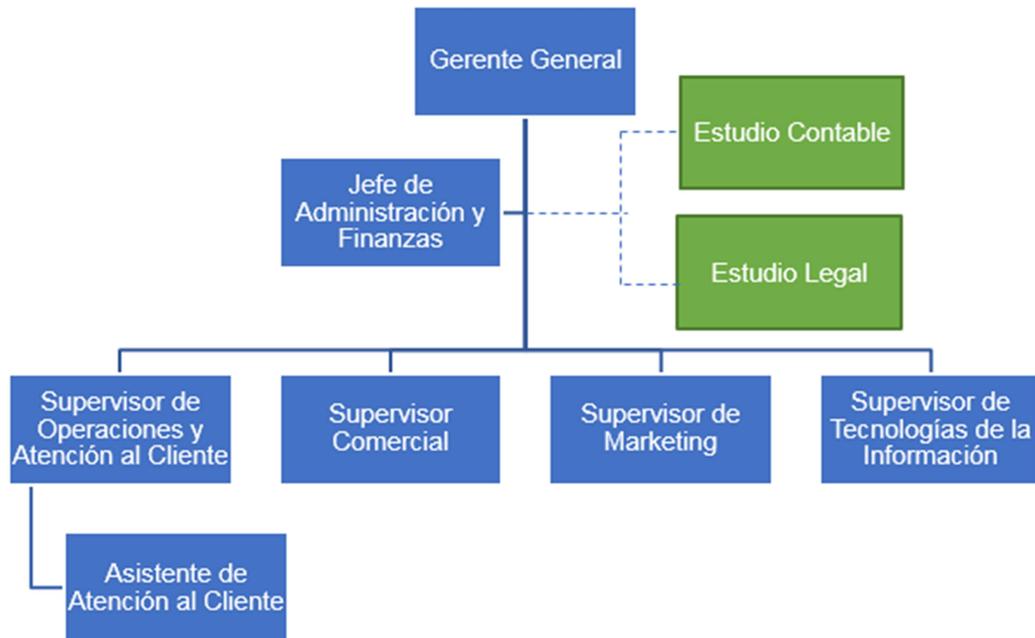
Tabla 9.10 Descripción de funciones

PUESTO	CANTIDAD
Gerente General	1
Jefe de Administración y Finanzas	1
Supervisor de Operaciones y Atención al Cliente	1
Asistente de Atención al Cliente	1
Supervisor Comercial	1
Supervisor de Marketing	1
Supervisor de Tecnologías de la Información	1
TOTAL	7

Elaboración propia

Los puestos están organizados según el área funcional, de acuerdo al siguiente organigrama, incluido las áreas tercerizadas:

Figura 9.2 Jerarquía de la organización según funciones



Elaboración propia

El Asesor Contable será asumido por un Estudio Contable, cuya función será realizar los trabajos relacionados a contabilidad, tributos y planilla. El Asesor Legal será asumido por un Estudio Legal y nos apoyará en los casos que sean necesarios. La coordinación de ambos estará a cargo del Jefe de Administración y Finanzas.

9.3 Gestión de Recursos Humanos

En nuestra estructura inicial, la gestión administrativa de los recursos humanos estará a cargo del Jefe de Administración y Finanzas, quien con el apoyo del Estudio Contable realizará las tareas de planilla y asignaciones de ley que corresponda. En el inicio de operaciones, la estructura tiene un reducido número de personal contratado y se propone que el Gerente General tome un rol de liderazgo activo para llevar al equipo a lograr sus objetivos.

9.3.1 Selección y reclutamiento

El reclutamiento de personal estará a cargo de una empresa tercerizada en RRHH, quien se encargará de buscar personal de acuerdo con el perfil del puesto requerido y realizará los procesos necesarios para la selección del personal.

La selección del personal contará con las siguientes etapas de evaluación:

- Evaluación del currículum vitae, identificando que el postulante cumpla con los requisitos del puesto laboral.
- Prueba psicotécnica, identificando las capacidades de análisis del postulante.
- Entrevista personal realizada por la empresa tercerizada, para conocer al postulante y verificar si la información obtenida en las etapas anteriores está alineada a las necesidades del puesto laboral.
- Entrevista personal a cargo del Gerente General junto a un miembro adicional del staff, tiene como objetivo conocer al postulante y verificar si el candidato cumple con las expectativas del puesto laboral. Esta es la etapa final de selección.

El personal seleccionado pasará por un proceso de verificación domiciliaria y antecedentes penales y policiales, luego será contratado por un periodo inicial de 3 meses en régimen general. Las renovaciones de contrato serán de acuerdo con el desempeño obtenido.

El Gerente General es un cargo de confianza y será elegido directamente por los socios de la empresa con un contrato inicial de 6 meses en régimen general y su renovación será de acuerdo con los objetivos obtenidos de la empresa.

9.3.2 *Plan de contratación y formación*

El plan de capacitación y desarrollo estará alineado a las necesidades de la empresa, de acuerdo con su crecimiento y/o nuevas oportunidades de mercado. Las capacitaciones estarán orientadas a desarrollar habilidades técnicas de acuerdo con el perfil de cada puesto.

A partir del segundo año se realizará un plan de capacitación de acuerdo con los objetivos alcanzados y evaluación de desempeño del personal del año anterior. Adicionalmente se tendrá énfasis en desarrollar el trabajo en equipo y habilidades blandas mediante talleres y una política de retroalimentación constante entre los miembros del equipo.

9.3.3 *Evaluación de desempeño*

Las evaluaciones de desempeño serán realizadas anualmente y estarán a cargo del jefe inmediato de cada puesto mediante una entrevista personal. La evaluación estará alineada a los objetivos de cada área en función a los objetivos de la empresa, contemplando que se analicen los siguientes pilares:

- Cumplimiento de los indicadores del área.
- Satisfacción con el ambiente laboral.
- Desarrollo del trabajo en equipo.
- Desarrollo de capacidades personales.

Los resultados obtenidos serán informados al personal con una retroalimentación por parte del jefe inmediato. Esta evaluación servirá como base para la planificación de la plana anual de capacitación y desarrollo.

9.4 **Conclusiones**

La estructura inicial contará con un personal de siete personas, ocupando cargos en las diferentes áreas establecidas en el organigrama del negocio. Asimismo, contaremos con el apoyo tercerizado de un Estudio Contable y un Estudio Legal.

El personal estará contratado en planilla y contará con los beneficios laborales que la ley establece.

En un inicio de la operación, el Gerente General tomara un rol activo de liderazgo en el equipo de trabajo, apoyado en las tareas administrativas por el Jefe de Administración y Finanzas.

CAPITULO X. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones estará compuesto por las actividades básicas que implementaremos para poder soportar nuestro modelo de negocio y sea satisfactorio para nuestros clientes.

10.1 Estrategia de operaciones

10.1.1 Etapa pre-operativa

Consiste en realizar una serie de actividades para tener lista la operación del negocio.

Creación de la empresa

En esta etapa se realiza las coordinaciones para crear una empresa en el Perú, las cuales ya fueron descritas detalladamente en el capítulo 9.

Adicionalmente se realizará la apertura de una cuenta corriente en un banco local para el manejo financiero de la empresa, así como también se hará el registro del contrato de alquiler o propiedad en donde va a funcionar la empresa, licencia de funcionamiento y la inspección de defensa civil.

Selección de proveedores

Se celebrarán los contratos marco con los proveedores de productos tecnológicos que serán vendidos en el portal web. Para esto se realizó una búsqueda de los mayores proveedores importadores de los productos que se venderán en el portal web, lo cual se puede apreciar en la figura 10.1.

Figura 10.1 Importadores de productos tecnológicos d (Año 2017)

PERU - IMPORTACIONES
[Partida] 8471300000 MAQUINAS AUTOM. P'TRATAMIEN
Periodo: DE ENE.-2017 A DIC.-2017



Importador	Total registros	Total US\$ CIF	%
TECH DATA PERU S.A.C.	2,565	83,448,066	22.88%
GRUPO DELTRON S.A.	1,274	57,350,252	15.73%
INTCOMEX PERU S.A.C	1,144	37,943,188	10.40%
TIENDAS EFE S.A.	201	24,769,593	6.79%
MAXIMA INTERNACIONAL S.A.	422	21,193,039	5.81%
HP INC PERU S.R.L.	943	20,378,152	5.59%
SAGA FALABELLA S A	211	19,232,056	5.27%
TIENDAS POR DEPARTAMENTO RIPLEY S.A.	190	17,112,515	4.69%
IBM PRODUCTS AP LIMITED SUCURSAL DEL PER	3,584	14,727,842	4.04%
SAMSUNG ELECTRONICS SUCURSAL PERU	554	10,436,577	2.86%
TIENDAS PERUANAS SA	134	9,719,254	2.66%

Fuente: Adaptado de consulta a base de datos Veritrade 2017 - Elaboración propia

Se inscribirá a la empresa como distribuidora de los tres proveedores que importan mayor volumen de productos. Se manejará una lista de precios al por mayor la cual se irá mejorando con el incremento del volumen vendido por el portal web. En el Anexo V se puede observar la lista de precios del proveedor “Grupo DELTRON S.A.”.

Se evaluará y seleccionará al proveedor logístico, quien recogerá los productos de nuestros proveedores de equipos tecnológicos y los entregará a nuestros clientes. Es importante definir el precio de entrega por distrito o zona.

En esta etapa también se seleccionará al proveedor de pasarela de pagos según lo analizado en el Marco Conceptual (ver capítulo III). Elegiremos dos proveedores los cuales brindarán los dos métodos de pago más utilizados en comercio electrónico en el Perú (ver capítulo IV) que son “Transferencia/Depósito Bancario” y “Pago con Tarjeta de crédito en web”. Ambos serán satisfechos por PagoEfectivo y Culqi respectivamente.

Se seleccionará al proveedor de software, el cual implementará el portal web de acuerdo con las especificaciones técnicas y de negocio. La implementación tendrá hitos de entregables y pruebas de esfuerzo para obtener un sistema estable y robusto que pueda soportar la demanda de muchos usuarios al mismo tiempo.

Una vez terminado el software se realizarán las pruebas finales, para evaluar en forma integral todas las funcionalidades requeridas, y corregir algún error que exista antes de entrar a producción.

Se presenta el diagrama de Gantt de la etapa pre-operativa en el Anexo VI. El desarrollo de esta etapa tiene un tiempo de 16 semanas, lo cual equivale a 4 meses pre-operativos.

10.1.2 *Etapa operativa*

En esta etapa se contempla, la puesta en marcha, considerando 15 días con clientes reales, esto con el fin de asegurar la operatividad del negocio.

La puesta en marcha se realizará con una prueba piloto, con clientes reales, antes de realizar una campaña masiva, con la finalidad de probar y ajustar los procesos definidos previamente.

Con estas pruebas se actualiza el software y se ajusta los procesos de entrega de equipos y/o las ofertas comerciales. Asimismo, se revisarán y ajustarán los procesos operativos del modelo de negocio, para que el cliente sienta una plena seguridad y confianza en comprar por nuestro portal web.

Es necesario considerar que la revisión de ofertas comerciales y la actualización del portal web es un proceso constante durante toda la vida del negocio.

El detalle del diagrama Gantt de esta etapa se puede ver en el Anexo VII

10.2 Descripción operacional del servicio

El servicio que brindaremos está basado en un portal web multiplataforma, en la cual el cliente podrá ingresar desde cualquier dispositivo, buscar un producto, formar parte de un grupo de compra colectiva, pagar por el producto y esperar la entrega del producto a su domicilio una vez se haya completado el grupo interesado.

El proceso de pago es en línea utilizando el medio de pago elegido por el cliente. La espera para la entrega del producto una vez completado el grupo de compra colectiva será entre 1 a 3 días.

En el portal web nuestro cliente tendrá las siguientes opciones:

- Registrarse como cliente de ECOMC, para poder realizar las compras y recibir ofertas
- Unirse a un grupo de compra colectiva
- Pagar utilizando los medios de pago ofrecidos
- Indicar dirección de entrega, persona de contacto y el horario de preferencia para la entrega
- Presentar sus reclamos u observaciones
- Visualizar el estado en el que se encuentra su pedido, así como el detalle de la entrega.

Beneficios para el cliente.

- Disponibilidad del portal web las 24 horas del día
- Productos de marcas reconocidas a bajo precio debido a la compra colectiva
- Facilidad de pago en línea
- Entrega a domicilio
- Acceso desde cualquier dispositivo con acceso a internet
- Envío de comprobante de pago de forma electrónica

Beneficios para las empresas mayoristas de equipos tecnológicos y electrónicos.

- Aumento de volumen de ventas
- Presencia las 24 horas del día de las marcas que comercializa
- No debe preocuparse por la entrega del producto
- Publicidad de las marcas que comercializa en redes sociales
- Un nuevo canal de venta especializado

Definición de entrega de producto al cliente

La entrega del producto se realizará luego de que el cliente ha realizado el pago del mismo y el grupo de compra colectiva ha sido completado. El cliente tendrá la opción de seleccionar un horario de entrega, así como los datos de la persona que recibirá el producto.

La empresa logística realizará un ruteo de las zonas en donde se debe entregar los productos, en ella la empresa logística encargada, realizará dos ruteos uno en la mañana y otro en la tarde, con lo cual podrá gestionar en forma más eficiente sus recursos.

En caso no encuentre al cliente, la empresa logística volverá a realizar las coordinaciones para la entrega, hasta máximo una tercera vez. De darse el caso que no se pueda entregar el producto luego de tres intentos, se ofrecerá al cliente la oportunidad de otra entrega, pero el cliente asumirá el costo de la misma.

Atención al Cliente:

Se tendrá dos frentes en la cuales podemos gestionar las consultas, reclamos o quejas de los clientes.

El primero es vía telefónica, en la cual el cliente podrá llamar en horario de oficina e indicar qué tipo de gestión desea realizar. Entre las gestiones que puede realizar encontramos:

- **Consulta:** La operadora, tendrá un manual de operación con preguntas frecuentes y sus respuestas, así también podrá registrar las observaciones dada por el cliente en el sistema.
- **Devolución de equipo por fallas de fábrica:** Si la falla es dentro de las primeras 48 horas, el asistente de atención al cliente registrará y coordinará el día y hora a la cual puede ir a recoger el equipo. Pasado este tiempo, se asesorará al cliente sobre dónde debe llevar su producto por garantía del fabricante.
- **Reclamo:** La operadora registrará el reclamo y realizará los trámites necesarios para solucionar el problema del cliente.

El segundo caso es utilizando el portal web, donde el cliente podrá registrar sus consultas y reclamos las 24 horas del día, estos casos recaerán sobre el asistente de atención al cliente, quien se encargará de monitorear todos los casos para dar seguimiento y solución de los mismos.

La página de internet de la empresa tendrá un “botchat”, para que el cliente realice sus consultas u observaciones y este le responda en forma automática sin intervención humana. En caso el cliente lo requiere, el botchat derivará la atención al asistente de atención al cliente.

Adquisición y distribución de productos

Los proveedores de productos tecnológicos serán clasificados para tener una mejor relación comercial, esta clasificación estará en función a condiciones comerciales, calidad de los productos, diversidad de productos, número de sucursales, entre otras.

Los proveedores de productos tecnológicos informarán en tiempo real la cantidad de stock disponible para poder crear los grupos de compras colectivas en el portal web y ofrecerlos a los clientes. Previa coordinación con los proveedores, se estimará la demanda, elaborando un presupuesto y planificando el número de equipos tecnológicos que se podría vender al mes y así poder separar el stock necesario.

La forma de pago a los proveedores de productos tecnológicos será al contado o contra entrega, en algunos casos, por el volumen a comprar, se solicitará crédito hasta un máximo de 30 días.

El pago a los proveedores logísticos será de forma mensual y de acuerdo con las entregas realizadas. El servicio inicia al recoger los equipos adquiridos en los proveedores de productos tecnológicos hasta la entrega en la dirección indicada por los clientes. El proveedor logístico dispondrá de espacios de almacenamiento de tránsito en caso sea necesario.

El alcance del servicio del proveedor logístico es hasta la entrega del producto. Cualquier soporte adicional para la instalación o configuración del producto será responsabilidad del cliente.

Días de atención

En el portal web la atención será las 24 horas del día, los 7 días de la semana, incluyendo feriados.

En el caso de atención vía telefónica, atenderemos de lunes a viernes en horario de 8am a 6pm.

No se atenderá en las oficinas a los clientes.

Condiciones del producto

Para que el producto se pueda entregar a los clientes se deben cumplir las siguientes condiciones:

El cliente debe pagar el 100% del precio del producto al momento en que se registra en el grupo de compra colectiva del producto de su interés. En caso el cliente desee retirarse del grupo, tendrá una penalidad del 30% del importe abonado, para su

devolución. Este monto es justificado con los gastos de administración y pérdida de oportunidad.

El grupo de compra seleccionado por el cliente debe haberse completado. La empresa podrá colocar plazos máximos para la conformación del grupo, las cuales estarán en función al descuento ofrecido.

El cliente podrá comprar toda la oferta colectiva si así lo requiere, así como también podrá comprar todas las veces que desee.

En el caso no se llegase a consolidar la venta del producto, la empresa ofrecerá a los clientes del grupo lo siguiente:

- Ofrecer al cliente unirse a otro grupo de un producto igual o similar donde falten integrantes. El cliente, abonará la diferencia si es mayor a lo depositado o si es menor se le devolverá su dinero.
- Si el cliente no desea unirse a otro grupo, se le devolverá el 100% de lo depositado.

Toda devolución de dinero se realizará en un plazo de 15 días, mediante el mismo medio de pago que utilizó el cliente para pagar.

Condiciones y restricciones del uso del sistema

La venta por realizarse es para toda persona mayor a 18 años, en la cual para registrarse al sistema ingresará sus datos generales para identificarlo como tal y dirección de entrega, indicando las condiciones de las compras, con una casilla de verificación para aceptar las condiciones.

Para realizar la compra, el cliente debe contar con una tarjeta habiente sea de crédito o débito activo y con saldo suficiente para realizar el pago.

En caso el cliente desee que el producto le llegue a otro destino, este podrá realizarse siempre y cuando la nueva dirección de entrega se encuentre en Lima Metropolitana, el sistema validará esta nueva dirección.

En caso un cliente de provincia se registre, pero al comprar indique una dirección de entrega dentro de Lima Metropolitana, el sistema indicará que es válido y la venta procederá.

10.3 Descripción de procesos

En el plan de marketing (ver capítulo VII), se definieron los procesos del negocio, en este capítulo describiremos cada uno rápidamente. En el Anexo VIII se podrá ver mayor detalle de cada proceso.

Proceso de compra de los productos tecnológicos y electrónicos.

Los precios de cada producto están negociados previamente con cada proveedor y éstos mejorarán conforme se vaya afianzando la relación con ellos y se incrementen las ventas

Proceso de atención al cliente

Este inicia con el ingreso del cliente al portal web, el cual muestra los pasos que debe realizar el cliente para buscar un producto e ingresar a un grupo de compra colectiva.

El cliente se inscribe en un grupo y realiza el pago del producto, se entrega comprobante de venta y una vez completado el grupo se realiza la entrega del producto a la dirección de entrega del cliente.

Proceso de pago a proveedores

El proceso de pago a los proveedores se hará de acuerdo con los contratos marcos firmados con cada proveedor, en ellos se establecen los días de pago y fechas de entrega de las facturas, así como el tipo de pago.

Proceso de selección y reclutamiento de recursos humanos.

El área de recursos humanos realizará los perfiles de cada puesto y sus funciones a realizar, teniendo como documento clave el Manual de Organización de funciones (MOF).

En virtud del MOF, se establecen los criterios de selección y evaluación de cada puesto que requiere la compañía.

Proceso de entrega de los productos adquiridos por los clientes

La entrega del producto al cliente se realizará siempre y cuando el grupo de compra colectiva se haya completado. El proveedor logístico realizará la entrega

recogiendo los productos del proveedor tecnológico y programando las entregas a cada cliente del grupo de compra colectiva, de la manera más eficiente posible.

Proceso de reclamo o devolución de compra.

Los reclamos o solicitudes de devolución son ingresados por el cliente ya sea vía el portal web o vía telefónica. Luego de ser evaluado, se procede a atender el reclamo o devolución, sea con el cambio del producto por uno nuevo (en caso, sea una falla de fábrica y dentro de las primeras 48 horas de entregado el producto) o la devolución del dinero. En este último caso aplica la penalidad del 30% sobre el precio de venta.

10.3.1 Indicadores de servicio o KPI

Se proponen los siguientes indicadores para cada una de las perspectivas de cada área, estos permitirán cumplir con los objetivos propuestos, así como monitorear la gestión del negocio.

Tabla 10.1 Indicadores de desempeño de la empresa

Perspectiva	Objetivos	Relación Causal		Indicador	Periodicidad	Unidad de medida
		Efecto	Causa			
Financiera	Valor agregado	X		EVA	anual	porcentual
	Aumento de ingresos	X		Ratio de venta mes Actual / Ventas mes anterior	mensual	porcentual
	Rentabilidad	X		ROE	anual	porcentual
Del Cliente	Satisfacción del cliente	X		Encuesta de satisfacción de cliente. ISC >= 8, escala de 1 a 10	trimestral	porcentual
	Retención de cliente	X		Cantidad de cliente recurrente / cantidad de cliente total	mensual	porcentual
	Mejorar la atención al cliente	X		Encuesta de 5 preguntas	diario	porcentual
Procesos Internos	Mejora de procesos continuo	X		Tiempo de espera de entrega de producto < 3 días	mensual	porcentual
		X		Tiempo de espera de reclamo < 2 días. # Reclamos resueltos / Total de Reclamos	mensual	porcentual
	Creación de nuevas ofertas comerciales	X		Crear ofertas comerciales nuevas 5	bimensual	cantidad
	Reducir los costos logísticos	X		Número de entregas por día / total por entregar por día	Diario	porcentual

	Proceso estandarizado en toda la cadena logística	X		# Quejas por cliente = # Quejas / total cliente	mensual	porcentual
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación en creatividad e innovación		X	Hora de capacitación >=24	Anual	horas
	capacitación a todo el personal		X	Total Aprobado / Total llevado el curso >=90%	trimestral	porcentual
	Mejorar y mantener el clima laboral		X	# actividades de integración >=1	semestral	cantidad

Elaboración propia

10.4 Modelo tecnológico

10.4.1 *Solución tecnológica*

Los elementos que componen la solución tecnológica del negocio planteado son:

Portal Web

Es el medio por el cual el cliente podrá participar del proceso de compras colectivas planteado en nuestro modelo de negocio, así mismo será la fuente principal de recolección de data sobre los hábitos y preferencias de compras de nuestros clientes

Base de Datos

La base de datos almacenará todos los registros de nuestros clientes, proveedores, productos ofertados y transacciones en general, de forma que la información estará disponible para ser explotada a futuro mediante ofertas personalizadas.

Integración con Pasarela de Pago

Es un desarrollo enfocado en la integración de nuestra plataforma de compras colectivas con la plataforma de pasarela de pagos del proveedor. El fin de esta integración es poder brindar en el portal web de compras colectivas las diferentes opciones de formas de pago en línea a los clientes. Así mismo esta integración debe incluir las políticas de seguridad necesarias para asegurar la integridad y confidencialidad de las operaciones de pago.

Integración con Proveedor logístico

Es un desarrollo enfocado en la integración entre el sistema del proveedor logístico y el sistema de compras colectivas, a fin que el cliente pueda verificar el

estado del servicio de entrega del producto. Este desarrollo también incluye las políticas de seguridad necesarias para el intercambio de información.

Servidor de compras colectivas

Para implementar los elementos descritos anteriormente se necesitará contratar los servicios de hosting de un proveedor especializado, de forma que pueda proporcionar un servidor de las siguientes características:

Tabla 10.2 Características de servidor

Tipo de Hosting	Especificaciones técnicas
Servidor Cloud	2 núcleos de CPU @ 3.1 GHz
	Memoria de 2 GB
	200G de almacenamiento (RAID 1)
	Windows Server 2012
	Web Server
	SQL Server Web Edition
	IP Publica

Elaboración propia

10.5 Arquitectura de la solución

A continuación, se da una visión general de la solución tecnológica en la figura 10.3:



Como se observa la infraestructura estará basada en Cloud Computing, lo cual facilitará la escalabilidad de la solución a futuro.

10.6 Gestión de proveedores

La gestión de proveedores se realizará según las siguientes actividades:

Se evaluará el conocimiento que se tienen de los productos, conociendo sus características y especificaciones técnicas. Una vez obtenido esa información se procede a analizar a los posibles proveedores, estableciendo no solo el precio referencial, sino las condiciones de entrega, fecha de pago y todas las características requeridas. Indicando cuales son de carácter obligatorio y cual son opcionales.

Luego establecemos una matriz con cada proveedor, para determinar quien cumple con las mayorías de los requisitos y si estos son obligatorios o son los mínimos requeridos.

Luego de determinar y saber quien cumple las especificaciones requeridas, se establece un puntaje en donde el mayor puntaje se selecciona y adjudica la orden de compra.

Para el proceso de entrega se debe revisar y evaluar si el proveedor logístico cumple con los despachos según las condiciones pactadas, de haber algún percance, se le resta puntos al proveedor para su evaluación final que se realiza con cada compra colectiva. Esta evaluación es continua y según los siguientes indicadores:

Tabla 10.3 Indicadores de desempeño del proveedor logístico

Indicador	Descripción	Cálculo	Periodicidad	Unidad de medida
Entregas por día	Número de pedidos despachados por día al cliente	Cantidad de pedidos despachados	diario	cantidad
Entregas a tiempo	Porcentaje de pedidos entregados en el plazo indicado al cliente	Número de entregas a tiempo por día / Total de entregas por día	diario	porcentual
Precisión en las entregas	Porcentaje de entregas realizadas conforme al producto y cantidades solicitados	Número de entregas por día conformes / total de entregas por día	diario	porcentual

Elaboración propia

Por tanto, se debe tener en cuenta la gestión de proveedores para los distribuidores mayoristas de equipos tecnológicos y logísticos, la cual debe ser evaluada en forma periódica, para realizar ajustes o cambiar de proveedor, dado que ambos son parte importante en la cadena de valor del negocio. En la siguiente figura se puede ver el proceso propuesto:

Figura 10.3 Proceso de gestión de proveedores



Elaboración propia

10.7 Aspectos legales

La parte legal del presente modelo de negocio es de carácter civil, cumpliéndose la ley del derecho civil comercial, la cual data desde 1902 con algunas modificaciones previstas en la Ley Gral. De Sociedades N° 26887 y el decreto legislativo n°295 código civil.

10.8 Matriz de Riesgos

Como parte del proceso de análisis también se identificaron posibles riesgos que podrían afectar a la operación del negocio, los cuales se muestran a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 10.4 Matriz de Riesgo

Riesgo	Descripción	Responsable	Nivel de amenaza	Acciones a tomar
Seguridad en el portal web	Acceso no autorizado de hackers al portal web que tengan como consecuencia la indisponibilidad del portal web	La Empresa	Alta	Revisar e implementar posibles planes de BCP (Business Continuity Plan) y DRP (Disaster Recovery Plan)
Falla en las telecomunicaciones con proveedores y courier	-Error de conexión al compartir información de stock de productos del proveedor. -Error en la comunicación para el seguimiento del estado de los	La Empresa Proveedores y Courier	Media	Contratar servicios con proveedores que brinden alta disponibilidad de servicio y tener contingencia

	pedidos.			
Pérdida de información transaccional	Alteración y/o pérdida de datos de transacciones realizadas en el portal web	La Empresa	Alta	-Implementar mecanismos de seguridad y políticas control de acceso a la base de datos (BD) que contiene las transacciones del portal web. -Realizar periódicamente respaldos de información de la BD.
Mala selección de proveedor logístico	Selección de un proveedor logístico con poca experiencia en el mercado y una baja calidad en el servicio de entrega de productos.	La Empresa	Alta	Evaluación de proveedores logísticos con un enfoque a nuestro modelo de negocio. -Buscar apoyo para el proceso de selección
Mala selección de personal para cargos de alta gerencia	Falta de conocimiento de del Modelo de Negocio y el comportamiento del mercado que lleve a una toma de decisiones con resultados adversos para la empresa	La Empresa		-Contratar empresa especializada en la selección de recursos humanos -Capacitación constante del personal de la empresa.
Satisfacción del cliente	El cliente recibe/percibe una mala atención de parte nuestra	La Empresa	Alta	-Monitoreo constante de la satisfacción del cliente. -Establecer indicadores para evaluar la satisfacción del cliente.
Cliente no logra concretar compra	Cliente intenta realizar un compra pero no tiene la información suficiente para completar el proceso	La Empresa	Alta	-Implementar tutoriales amigables para informar sobre el proceso de compras colectivas.

Elaboración Propia

10.9 Conclusiones

Los procesos descritos en el presente capítulo son la base para el funcionamiento correcto del negocio. Estos procesos serán constantemente revisados y mejorados si así lo requiere el negocio.

La gestión de proveedores es muy importante en este modelo de negocio, dado que tanto los proveedores de equipos tecnológicos y proveedores logísticos son piezas importantes en la cadena de valor y el negocio es muy sensible a algún fallo de estos, ya que una rotura de stock o no entrega de producto, generará insatisfacción al cliente.

CAPITULO XI. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

En el presente capítulo se describirá el plan económico y financiero del negocio. En primer lugar se definirá el monto de inversión y la fuente de financiamiento, luego se presentarán los costos fijos y variables en los que se incurrirá para poder la operación del negocio.

Seguidamente, se presentará la estimación de ingresos tomando como fuente el estudio de mercado realizado y el resultado de la investigación realizada en el capítulo del Marco Contextual (ver capítulo IV).

Finalmente, se detallará el Flujo de Caja, así como los análisis de sensibilidad, escenarios y punto de equilibrio; todo esto con la finalidad de determinar la viabilidad del negocio.

11.1 Supuestos para el análisis

Para el presente análisis se plantean los siguientes supuestos:

Tabla 11.1 Supuestos para análisis financiero y económico

Supuesto	Valor
Horizonte de evaluación	5 años
Plazo de depreciación	5 años
Plazo de amortización	5 años
Crecimiento anual de ingresos	10%
Tipo de cambio	3.3
Impuesto a la renta	29.5%
Incremento anual en costos según índice de precios al consumidor	3%

Elaboración propia

11.2 Inversión

La inversión inicial está conformada principalmente por la compra de activos fijos e intangibles (desarrollo del software), gastos pre operativos (implementación de la oficina y constitución de la empresa) y el capital de trabajo necesario para soportar la operación.

El monto total de inversión asciende a los S/ 139,684.72. El detalle se puede observar en la tabla 11.2.

Tabla 11.2 Inversión total

Concepto	Valor (en Soles)
Activos fijos	35,409.70
Implementación de oficina	7,200.00
Gastos constitución de la empresa	1,250.00
Intangibles	
<i>Desarrollo de portal web</i>	58,000.00
<i>Integración con pasarelas de pago</i>	10,000.00
Capital de trabajo	27,825.02
TOTAL	139,684.72

Elaboración propia

Activos fijos

Es la suma del monto utilizado para comprar muebles y accesorios necesarios para la implementación de la oficina, así como los equipos de cómputo necesarios.

Intangibles

Está constituido por el costo del desarrollo a medida del portal web y la integración con la pasarela de pagos. Esta actividad será realizada por un proveedor de desarrollo de software.

Capital de trabajo

El capital de trabajo se obtuvo utilizando el método del déficit acumulado y se consideran las ventas pagadas en el mismo mes que se realizan, así como también el pago a proveedores al contado. El detalle del cálculo se puede ver en el Anexo IX.

11.3 Fuentes de financiamiento

Se propone una distribución de financiamiento de la siguiente manera:

Tabla 11.3 Distribución del financiamiento

Fuente	Monto (en Soles)	%
Préstamo	83,810.83	60%
Aporte accionistas	55,873.89	40%
Total	139,684.72	100%

Elaboración propia

Para el caso del préstamo, se hicieron los cálculos utilizando una tasa de interés de 20% anual por cinco años, esto basado en una revisión de los intereses ofrecidos por los principales bancos locales.

Tabla 11.4 Detalle de endeudamiento

Préstamo	83,810.83	
Costo de la deuda	20%	Anual
	1.53%	Mensual
Periodo	5	Años
	60	Meses
Cuota mensual	2,145.21	

Elaboración propia

Como pudimos observar en la tabla 11.4, el préstamo genera un gasto financiero mensual de S/ 2,145.21.

11.4 Análisis de ingresos

La estimación de los ingresos del negocio se realizó utilizando la información obtenida del estudio del mercado contrastada con información del marco contextual sobre el comercio electrónico en el Perú.

Como podemos ver en la tabla 11.5 el mercado estimado es de 1,903 clientes al mes. Este monto se obtuvo tomando como universo los 3 millones de peruanos que realizan compras por internet, luego se redujo a los que compran productos tecnológicos, según Futuro Labs (2015).

Seguidamente, se aplicó el 61% de interesados en utilizar el portal web según el resultado de la encuesta realizada en el estudio de mercado. Finalmente, se asumió un 8% de participación de mercado.

Tabla 11.5 Estimación de la demanda

Personas que compran por internet	3,000,000.00	
Personas que compran productos tecnológicos por internet	15.60%	
	468,000.00	
Personas interesadas en nuestro modelo de negocio	61.00%	
	285,480.00	
Participación de mercado	8.00%	
Mercado estimado (# de transacciones)	22,838	Anual
	1,903	Mensual

Elaboración propia

Con el valor de mercado estimado, se proyectaron los ingresos por cinco años. Se consideró un ticket promedio de 300 soles, y un incremento anual en el precio de

venta de 3%, así como un incremento anual de 10% en el número de transacciones realizadas.

Tabla 11.6 Proyección anual de la demanda (en Soles)

Ingresos estimados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de compras	22,838	25,122	27,634	30,397	33,437
Ticket promedio	300.00	309.00	318.27	327.82	337.65
Total ventas	6,851,400.00	7,762,636.20	8,795,066.81	9,964,810.70	11,290,130.52

Elaboración propia

11.5 Análisis de egresos

11.5.1 *Costos variables*

En este cálculo se incluirán todos los costos relacionados a las ventas, estos están relacionados con la cantidad de productos vendidos. Por cada venta hay un costo en la compra del producto, donde tenemos un margen del 20%, costo logístico por la entrega del producto de S/ 15.00 por producto y finalmente una comisión variable de la pasarela de pagos elegida de 3.99% por monto vendido y \$0.30 por transacción completa.

De esta forma se muestra la proyección de los costos variables a cinco años en la siguiente tabla:

Tabla 11.7 Proyección anual de costos variables (en Soles)

Costos variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo compras	5,481,120.00	6,210,108.96	7,036,053.45	7,971,848.56	9,032,104.42
Logística	342,570.00	376,827.00	414,509.70	455,960.67	501,556.74
Pasarela de pagos	280,222.26	317,265.72	359,213.36	406,715.16	460,507.34
Total	6,103,912.26	6,904,201.68	7,809,776.51	8,834,524.39	9,994,168.50

Elaboración propia

11.5.2 *Costos fijos*

En los costos fijos estamos considerando los gastos de personal, marketing, administrativos y del financiamiento.

En el caso de los gastos de personal se considera un incremento anual del 10%, el detalle del mismo se puede ver en el Anexo X.

Los gastos administrativos incluyen el alquiler de oficina, pago de servicios básicos, hosting del portal web, entre otros. El detalle de los gastos se puede ver en el Anexo XI.

Los gastos de marketing están alineados con la estrategia de marketing descrita en el plan de marketing. El detalle de los gastos se puede ver en el Anexo XII.

Finalmente, los gastos de financiamiento corresponden a la cuota mensual que se pagará por el préstamo solicitado.

En la tabla 11.8 podemos observar la proyección de costos fijos a cinco años.

Tabla 11.8 Proyección anual de costos fijos

Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de personal	495,523	545,076	599,583	659,542	725,496
Gastos de marketing	160,380	165,191	170,147	175,252	180,509
Gastos financieros	25,743	25,743	25,743	25,743	25,743
Gastos administrativos	81,488	83,933	86,451	89,044	91,715
Total	763,133.88	819,942.25	881,923.54	949,579.80	1,023,462.82

Elaboración propia

11.6 Flujo de Caja

En la tabla 11.10 se presenta el flujo de caja de inversiones, operaciones y económico de ECOMC

Tabla 11.9 Flujo de caja a 5 años (en Soles)

Flujo de inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-103,409.70					
Activos fijos	-35,409.70					
Intangibles	-68,000.00					
Gastos pre-operativos	-8,450.00					
Capital de trabajo	-27,825.02					
Financiamiento	83,810.83					
Recuperación de capital de trabajo						27,825.02
Total	-139,684.72	0.00	0.00	0.00	0.00	27,825.02
Flujo operativo						
(+) Ingresos		6,851,400.00	7,762,636.20	8,795,066.81	9,964,810.70	11,290,130.52
(-) Egresos		-6,867,046.14	-7,724,143.94	-8,691,700.05	-9,784,104.19	-11,017,631.32
Costos fijos		763,133.88	819,942.25	881,923.54	949,579.80	1,023,462.82
Costos variables		6,103,912.26	6,904,201.68	7,809,776.51	8,834,524.39	9,994,168.50
(-) Depreciación / Amortización		20,681.94	20,681.94	20,681.94	20,681.94	20,681.94
Utilidad antes de impuestos		5,035.80	59,174.20	124,048.70	201,388.45	293,181.14
Impuestos		1,485.56	17,456.39	36,594.37	59,409.59	86,488.44
Utilidad Neta		3,550.24	41,717.81	87,454.34	141,978.86	206,692.71
(+) Depreciación / Amortización		-20,681.94	-20,681.94	-20,681.94	-20,681.94	-20,681.94
Total		-17,131.70	21,035.87	66,772.40	121,296.92	186,010.77
Flujo económico	-139,684.72	-17,131.70	21,035.87	66,772.40	121,296.92	213,835.79

11.7 Análisis financiero

En base al flujo de caja obtenido se generaron los siguientes indicadores económicos:

Tabla 11.10 Indicadores económicos del negocio

WACC (Accionista)	18.02%
VAN	57,408.16
TIR Anual	27.79%

Elaboración propia

Se consideró una tasa de descuento de 18.02%. El detalle del cálculo se encuentra en el Anexo XIII.

11.8 Análisis de punto de equilibrio

El análisis de punto muerto se realiza usando la variable de participación de mercado, para encontrar el porcentaje mínimo de participación de mercado necesario para tener un VAN igual a 0.

Tabla 11.11 Análisis de punto de equilibrio

Participación de mercado	7.72%	
Mercado estimado (# de transacciones)	22,028	Anual
	1,836	Mensual
VAN	0	
TIR Anual	18%	

Elaboración propia

Los valores obtenidos nos indican que para no tener pérdidas el porcentaje mínimo de participación de mercado que se debe alcanzar es 7.72%. Con este porcentaje se disminuirán a 1,836 las transacciones mensuales, un 3.5% menos con respecto al escenario proyectado en el plan de negocio.

Esta información confirma que la estrategia de marketing para lograr alcanzar la participación de mercado proyectada es fundamental para no estar por debajo del punto de equilibrio y así evitar pérdidas.

11.9 Análisis de sensibilidad

Se realiza el análisis de sensibilidad usando las variables de número de compras mensuales y ticket promedio. Para el número de compras mensuales se utiliza un intervalo de 5% a partir de 1903 compras mensuales. En el ticket promedio usamos un intervalo de 10 Soles.

Tabla 11.12 Análisis de sensibilidad - VAN

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - VAN											
		# COMPRAS MENSUALES									
VAN	57,433	1427	1523	1618	1713	1808	1903	1998	2093	2189	2284
TICKET PROMEDIO	PEN 260	-1,375,022	-1,197,671	-1,020,319	-842,967	-665,616	-488,264	-310,913	-133,561	43,790	221,142
	PEN 270	-1,272,704	-1,088,531	-904,358	-720,186	-536,013	-351,840	-167,667	16,505	200,678	384,851
	PEN 280	-1,170,386	-979,392	-788,398	-597,404	-406,410	-215,416	-24,422	166,572	357,566	548,560
	PEN 290	-1,068,067	-870,252	-672,437	-474,622	-276,807	-78,992	118,823	316,639	514,454	712,269
	PEN 300	-965,749	-761,113	-556,477	-351,840	-147,204	57,433	262,069	466,705	671,342	875,978
	PEN 310	-863,431	-651,974	-440,516	-229,058	-17,601	193,857	405,314	616,772	828,230	1,039,687
	PEN 320	-761,113	-542,834	-324,555	-106,277	112,002	330,281	548,560	766,839	985,117	1,203,396
	PEN 330	-658,795	-433,695	-208,595	16,505	241,605	466,705	691,805	916,905	1,142,005	1,367,105
	PEN 340	-556,477	-324,555	-92,634	139,287	371,208	603,130	835,051	1,066,972	1,298,893	1,530,814
	PEN 350	-454,158	-215,416	23,327	262,069	500,811	739,554	978,296	1,217,039	1,455,781	1,694,524
	PEN 360	-351,840	-106,277	139,287	384,851	630,414	875,978	1,121,542	1,367,105	1,612,669	1,858,233
	PEN 370	-249,522	2,863	255,248	507,633	760,017	1,012,402	1,264,787	1,517,172	1,769,557	2,021,942
	PEN 380	-147,204	112,002	371,208	630,414	889,621	1,148,827	1,408,033	1,667,239	1,926,445	2,185,651
PEN 390	-44,886	221,142	487,169	753,196	1,019,224	1,285,251	1,551,278	1,817,305	2,083,333	2,349,360	

Elaboración propia

11.10 Análisis de escenarios

11.10.1 Escenario moderado

Es el escenario en el cual se basó el análisis financiero es este plan de negocio, dando como resultado un VAN de 57,408.16 Soles y un TIR de 27.79%.

Tabla 11.13 Escenario moderado

ESCENARIO MODERADO					
Año	1	2	3	4	5
(+) Ingresos	6851400.00	7762636.20	8795066.81	9964810.70	11290130.52
(-) Egresos	-6867046.14	-7724143.94	-8691700.05	-9784104.19	-11017631.32
VAN	57,408.16				
TIR	27.79%				

Elaboración propia

11.10.2 Escenario pesimista

En este escenario se considera una cuota de mercado de 5% y una reducción de los costos en 5.8% obteniendo como resultado un VAN de 3,159.00 Soles y un TIR de 19.00%.

Tabla 11.14 Escenario pesimista

Año	1	2	3	4	5
(+) Ingresos	4282200.00	4851732.60	5497013.04	6228115.77	7056455.17
(-) Egresos	-4307782.93	-4832475.07	-5429785.95	-6097557.16	-6850706.07
VAN	3,159				
TIR	19%				

Elaboración propia

11.10.3 *Escenario optimista*

El escenario considera una cuota de mercado de 11% obteniendo como resultado un VAN de 665,078.00 Soles y un TIR de 70.00%.

Tabla 11.15 Escenario optimista

Año	1	2	3	4	5
(+) Ingresos	9420900.00	10673879.70	12093505.70	13701941.96	15524300.24
(-) Egresos	-9191369.64	-10348602.26	-11655778.67	-13132496.92	-14800928.67
VAN	665,078				
TIR	70%				

Elaboración propia

11.11 Conclusiones

Como resultado del análisis financiero podemos concluir que el resultado es favorable para llevar a cabo el plan de negocio.

Para la implementación del plan de negocio se necesita una inversión de 139,684.72 Soles, la cual será asumida por aporte propio de los socios y financiamiento bancario.

Como resultado del flujo de caja se identifica que el VAN es de 57,408.16 Soles y el TIR es de 27.79%, resultados positivos para la viabilidad financiera del plan de negocio.

Se identifica que el VAN del negocio es sensible a cambios en la cantidad de compras mensuales o ticket promedio.

CAPITULO XII.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 Conclusiones

Podemos concluir que el modelo de compras colectivas tiene un nicho potencial en el consumidor peruano, ya que este suele buscar ofertas y promociones acompañado de productos de calidad. Las compras colectivas brindan un canal adicional para que el consumidor realice estas compras bajo sus expectativas. Este modelo permite reducir costos logísticos tales como almacenaje, gestión de almacén, manejo de inventario, entre otros.

Realizar el análisis del mercado

El estudio de mercado realizado determinó que el 61% de las personas que realizan compras en línea estaría interesado en utilizar el portal web de compras colectivas. Este público tiene edades entre 18 y 55 años, dentro de los niveles socioeconómicos A, B y C. Además, se determinó que las compras realizadas en línea tienen un ticket promedio de 300 Soles. Asimismo, se identificó que las principales razones que disuaden a los consumidores de realizar una compra en línea son: el mismo pago en línea y la desconfianza de no recibir el producto comprado.

Detallar el entorno estratégico

Se analizaron los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos y geográficos que podrían afectar al negocio, y se concluyó que estos brindan un entorno favorable para el desarrollo del mismo. Asimismo, se determinaron las fuerzas competitivas que tienen mayor poder sobre el negocio, las cuales fueron: poder de negociación de proveedores y consumidores, para esto se definieron procesos robustos para la gestión de proveedores y la atención al cliente.

También validamos mediante el análisis de la Matriz EFE que el negocio tiene bien identificadas las amenazas, así como también tiene definidas las estrategias para aprovechar las oportunidades.

Especificar el plan de Recursos Humanos

La estructura inicial será la mínima necesaria para las operaciones, con diferentes áreas establecidas en el organigrama del negocio. Asimismo, contaremos con el apoyo tercerizado de un Estudio Contable y un Estudio Legal.

El personal estará contratado en planilla y contará con los beneficios laborales que la ley establece. Además, se contará con un plan de capacitación y desarrollo anual, así como con evaluaciones de desempeño periódicas.

Elaborar el plan de Marketing

Como estrategia de marketing buscaremos lograr en un corto plazo que la marca del portal web sea identificada como la mejor opción para comprar un producto tecnológico por internet, donde el cliente obtendrá mayor valor por su dinero. Para esto, haremos uso de una campaña de marketing mediante el uso de redes sociales, portales web, presentación en programas de televisión especializados y eventos del rubro tecnológico, entre otros.

Describir el plan de operaciones

Se definen los procesos operativos del modelo de negocio, los cuales serán soportados por una solución tecnológica robusta y escalable, basada en cloud computing. Los proveedores de equipos tecnológicos y proveedores logísticos son piezas importantes en la cadena de valor.

Plan económico financiero

El resultado del análisis financiero es favorable para llevar a cabo el plan de negocio, con un VAN de 57,408.16 Soles y TIR de 27.79% en un plazo de 5 años. Los valores son positivos en los 3 escenarios planteados, pesimista, moderado y optimista.

La rentabilidad está asociada a la cantidad de compras realizadas mensualmente, por este motivo debemos asegurar las ventas estimadas. Para este objetivo es un factor importante el plan de marketing y el servicio de despacho con el proveedor logístico.

12.2 Recomendaciones

El alcance del plan de negocio es Lima Metropolitana, sin embargo, se recomienda a mediano plazo analizar si es factible la expansión a otras ciudades del Perú. Un factor crítico para esta expansión es contar con un socio logístico a nivel nacional.

Revisar la posibilidad de incursionar en otro rubro de productos cuyas características sean similares al rubro actual, es decir, bienes duraderos en los cuales

el consumidor busque calidad y no tenga la necesidad de adquirir el bien inmediatamente. Se debe realizar un análisis de la cadena de suministro de cada posible rubro.

BIBLIOGRAFIA

Agencia Peruana de Noticias Andina (2017). *Conoce la startup peruana que simplifica los pagos online de las mypes*. <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-conoce-startup-peruana-simplifica-los-pagos-online-las-mypes-675210.aspx> (11/03/2018 18:30 h)

Arbaiza, L (2015). *Cómo elaborar un plan de negocio*. ESAN Ediciones

Banco Mundial (2018) Perú: Panorama general. <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview> (02/02/2018 16:00 h)

CPI (2017). *Perú: Población 2017*. http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf (02/02/2018 22:00 h)

Eliason, E., Frezgi, Y. y Khan, F. (2010). *Daily Deals White Paper: Understanding the industry dynamics of daily deals and implications for merchants and consumers* Harvard Business School.

Ferrari, J. (2010) *Compras colectivas: El poder (adquisitivo) de la unión*. <http://www.20minutos.es/noticia/2465957/0/compras/colectivas/web-cupones-descuento/> (25/08/2017 09:00 h)

Gestión (2017:1) *Comercio electrónico en el Perú - 2017*. <https://gestion.pe/blog/innovaciondisrupcion/2017/03/comercio-electronico-en-el-peru-2017.html> (11/09/2017 20:30 h)

Gestión (2017:2) *Los medios digitales representan el 65% del tiempo del consumidor global promedio*. <https://gestion.pe/tecnologia/medios-digitales-representan-65-consumidor-global-promedio-144171> (11/09/2017 22:30 h)

Gestión (2017:3). *CCL proyecta crecimiento económico para Perú de 2.6% en 2017 y 3.5% en el 2018* <https://gestion.pe/economia/ccl-proyecta-crecimiento-economico-peru-2-6-2017-3-5-2018-142567> (02/10/2017 22:15 h)

Gestión (2017:4) *MEF: PBI crecerá 5% en el último trimestre del 2017*. <https://gestion.pe/economia/mef-pbi-crecera-5-trimestre-2017-142347> (15/09/2017 21:30 h)

Gulati, V. P., & Srivastava, S. (2007). *The Empowered Internet Payment Gateway*. Presentado en International Conference on E-Governance (pp. 98-107).

INDRA TecnoCom (2017) *Tendencias en medios de pago 2017* <https://www.indracompany.com/sites/default/files/d7/Imagenes/Sectores/Servicios-Financieros/informeindratecnocom2017-web.pdf> (05/01/2018 21:00h)

INEI (2016). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-jul-ago-set2016.pdf (13/09/2017 21:00 h).

IPSOS (2017:1) Yo Soy el shopper peruano digitalizado <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-05/YoSoyElShopperPeruanoDigitalizado.pdf> (01/11/2017 20:30 h)

IPSOS (2017:2). *Comprador en línea 2017*. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/ECommerce.pdf> (01/09/2017 20:00 h).

Laudon, K., & Guercio Traver, C. (2014). *E-commerce. Business, technology, society* (10th ed.). Global ed.: Pearson.

Luzardo, I. (2011). *Cupones en línea: verdaderos descuentos en la Red*. <http://www.enter.co>. (05/09/2017 23:30 h)

Maurya, A. (2010). *Lean Canvas – How I Document my Business Model* <https://blog.leanstack.com/how-to-document-your-business-model-on-1-page-a6c91ab73efd> (04/01/2018 20:00 h)

Maurya, A. (2012). *Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?* <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0> (04/01/2018 21:30 h)

NIELSEN (2017). *Confianza del consumidor en Latinoamérica*. <http://www.nielsen.com/pe/es/press-room/2017/La-Confianza-del-Consumidor-peruano-crecio-un-punto-y-es-la-mas-alta-de-America-Latina-junto-con-Colombia.html> (09/11/2017 23:00 h)

NIST (2011). *The NIST Definition of Cloud Computing* <http://faculty.winthrop.edu/domanm/csci411/Handouts/NIST.pdf> (05/01/2018 19:30 h)

PQS (2016) *Clase media peruana creció 7.8% entre 2011 y 2015* <http://www.pqs.pe/economia/clase-media-crecimiento> (07/10/2017 23:00 h)

Sandoval, G. (2002). *Group-buying site Mercata to shut its doors*. <https://www.cnet.com/news/group-buying-site-mercata-to-shut-its-doors/> (07/10/2017 21:30 h)

Seoane, E. (2005). *La nueva era del comercio, el comercio electrónico* Vigo: Ideaspropias.

Vera et al. (2013). *Sites de Compras Coletivas e o Processo de Inovação no Mercado de Vendas pela Internet*. Presentado en X SEGET Simposio de Excelencia em Gestao e Tecnologia, 23- 25 de octubre. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/53818646.pdf>

VISA (2016). *Informe de E-Readiness Latinoamérica 2016*
<http://promociones.visa.com/lac/ecommerce/es/country/peru.html> (05/11/2017 22:30 h)

Wheelen, T y Hunger, D (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos* (10a ed.) México: Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO I. Pasarelas de pago

Safetypay

Es una solución que permite el pago en tiempo real a los clientes de bancos mediante el uso de sus cuentas bancarias locales en la moneda de su elección. El proceso de pago es el siguiente:

1. Cliente elige SafetyPay como método de pago.
2. Eligen moneda preferida y obtienen un código único de transacción que identificará su compra.
3. Luego se le redirige a su página de banca por internet, donde se aprueba el pago.
4. Finalmente, el comercio recibe la notificación del pago y se completa la transacción. El pago al comercio se realiza en la moneda preferida del comercio.

Comisiones	Por compras menores o iguales a S/ 50.00 se tendrá un costo adicional de S/ 3.00.
	Por compras mayores a S/ 50.00 no hay cobro adicional.
Servicio	No se requiere que el cliente se registre ni recoge información financiera de los clientes.
	No se cobra cuota mensual
	Costo de afiliación a SafetyPay es de US\$ 800.00. Único pago.
Seguridad	Todas las transacciones viajan encriptadas (SSL 128 bit).

PagoEfectivo

Es un medio de pago que permite el pago en línea a los clientes utilizando su cuenta bancaria o el pago en efectivo en uno de los más de 40 mil puntos de pago a nivel nacional.

El proceso de pago es el siguiente:

1. Cliente elige PagoEfectivo como método de pago e ingresa su correo electrónico.
2. Eligen moneda preferida y obtienen el código CIP, esta información también se enviará al correo electrónico del cliente.
3. El cliente paga el CIP en su banca por Internet o en centros de pago a nivel nacional.
4. Finalmente, el comercio recibe la notificación del pago y se completa la transacción. El pago al comercio se realiza mediante transferencia bancaria según fechas acordadas de liquidación.

Comisiones	Porcentaje variable de acuerdo a la cantidad recaudada durante el periodo de liquidación.
	No hay costo de afiliación e integración.
Servicio	Se realiza la transferencia al comercio una vez al mes.
	Se puede configurar el tiempo de expiración del código CIP generado.
Seguridad	Cuenta con certificado SSL.

Culqi

Emprendimiento peruano que permite integrar todos los medios de pagos en tu aplicación móvil o página web, sin necesidad de ir a otras páginas para realizar la validación.

Ellos proveen las herramientas gratuitamente para realizar la integración en la página web del comercio.

El proceso de pago es el siguiente:

1. Tu sitio web o aplicación móvil, muestra el formulario de captura utilizando las librerías provistas por Culqi.
2. El cliente ingresa la información de su tarjeta.
3. La información de la tarjeta es enviada de forma segura a los servidores de Culqi para ser preparados.
4. Una vez que Culqi retorna la información preparada a tu sitio web, esta es enviada a tu servidor para ser procesado.
5. Desde tu servidor haces una petición a los servidores Culqi para crear un Cargo inmediato.
6. Una vez recibida la respuesta de Culqi, debes de mostrarle al cliente el resultado.

Comisiones	Sobre el monto de una transacción exitosa se cobra 3.99% + US\$ 0.30
	Devolución de transacción gratuita.
Servicio	Funciona con todas las marcas de tarjeta de crédito y débito habilitadas para pagos en línea.
	Las ventas son depositadas en las cuentas bancarias del comercio diariamente.
	No hay costos de afiliación, membresía o renovación.
Seguridad	Monitoreo de transacciones en tiempo real
	Infraestructura con certificación PCI DSS
	Motor anti fraude.

ANEXO II. Plataformas de compras colectivas

Sitio	Procedencia	Descripción
OCU (Organización de Consumidores y Usuarios)	España	Organización que agrupa personas que deseen negociar un mejor contrato de servicios con los grandes proveedores de servicios básicos (Agua, Luz, Gas).
Car Rush	Reino Unido	Portal que ofrece juntar a personas para negociar la compra de un modelo de automóvil en particular.
Shoppyo	España	Portal que ofrece distintos productos con descuentos si cierto número de personas se compromete a comprar.
Every Body Car	España	Portal web que ofrece a sus usuarios la posibilidad de armar grupos de hasta seis (6) personas, con el objetivo de lograr un mejor precio en la compra de un vehículo nuevo.
Compramos piso	España	Portal web que ofrece la compra de viviendas en grupo.
Comprascolectivas.com	Colombia	Portal web que vende gran variedad de productos (electrodomésticos, tecnología, computación, entre otros) agrupando compradores para ellos realizar un pedido al por mayor a sus proveedores.

ANEXO III. Descripción de la encuesta utilizada en el estudio del mercado

* 1. ¿En qué rango de edades se encuentra usted?

15 a 24

25 a 34

35 a 44

45 a 60

61 a más

* 2. Indique su género

Masculino

Femenino

* 3. ¿En qué distrito de Lima reside usted?

* 4. Indique su grado o nivel de estudios alcanzados.

Primaria Completa

Secundaria Completa

Técnico Incompleto

Técnico Completo

Superior Completa

Maestría y/o Doctorados

* 5. ¿Cuál es su rango de ingresos mensual actual?

Menos de S/1000

Entre S/1000 y S/3000

Entre S/3000 y S/5000

Mayor de S/ 5000

* 6. ¿Qué dispositivos usa con más frecuencia para acceder a Internet?

PC de escritorio.

Laptop.

Smartphone.

Tablet.

* 7. ¿Con qué frecuencia realiza compras por internet?

Frecuentemente (más de 6 veces al año)

A veces (de 5 a 6 veces al año)

Ocasionalmente (de 2 a 4 veces al año)

Casi nunca (al menos una vez al año)

Nunca

* 8. ¿Qué monto gasta usualmente en compras por internet?

No compro por internet

de S/.1 a S/100

de S/101 a S/500

de S/501 a S/1000

más de S/1000

* 9. En caso necesite o quiera adquirir algún producto específico de tecnología (Ej.: laptops, usb, tablets, accesorios, etc.) ¿Cuál es su principal fuente de búsqueda?

Por recomendación

Televisión/Radio

Periódico

Internet

Visita de tiendas

* 10. ¿Acostumbra buscar ofertas sobre los productos que le interesa adquirir?

Siempre

Casi siempre

Nunca

* 11. ¿Acostumbra esperar las fechas especiales de rebaja para adquirir algún producto? (Ej.: Black Friday, Cyber Monday, etc)

Siempre.

Casi siempre

Nunca

12. ¿Qué medio de pago utiliza mayormente cuando compra por internet?

Efectivo (pago contra entrega)

Tarjeta de débito

Tarjeta de crédito

Transferencia bancaria

Depósito en agente

Tarjeta prepagada

* 13. ¿Acostumbra realizar pagos o transferencias de dinero por internet? (Ej.: banca por internet)

Si

No

* 14. ¿Qué producto tecnológico renueva con mayor frecuencia?

Laptop

Smartphone

Tablets

Memorias USB

Disco externo

Batería externa para celular.

Otro (especifique)

* 15. En base a las actividades que realiza diariamente, ¿Qué equipo o dispositivo es el más importante para usted?

Laptop

PC de escritorio

Smartphone

Tablet

Otro (especifique)

* 16. Si se ofreciera un descuento ente 10 y 100 soles sobre el producto de desea comprar a condición de un tiempo de reserva, ó espera, antes de adquirir el producto ¿Qué tiempo máximo estarías dispuesto a esperar?

Días

Semanas

Meses

Prefiero no esperar por ninguna oferta

* 17. Si se ofreciera un descuento entre 101 y 500 soles sobre el producto de desea comprar a condición de un tiempo de reserva, ó espera, antes de adquirir el producto ¿Qué tiempo máximo estarías dispuesto a esperar?

Días

Semanas

Meses

Prefiero no esperar por ninguna oferta

* 18. Si se ofreciera un descuento de más de 500 soles sobre el producto de desea comprar a condición de un tiempo de reserva, o espera, antes de adquirir el producto ¿Qué tiempo máximo estarías dispuesto a esperar?

Días

Semanas

Meses

Prefiero no esperar por ninguna oferta

* 19. Asumiendo que no encuentra el producto tecnológico con las características exactas que desea, ¿Estarías dispuesto a considerar la posibilidad de comprar un producto alternativo o de características similares al producto que deseaba inicialmente?

Si

No

* 20. En caso realice una compra por Internet, ¿Preferiría recoger el producto en un local/tienda ó que se entregue por delivery a su domicilio (con costo adicional)?

Recoger producto en local o tienda.

Utilizar el servicio de delivery.

* 21. ¿Cuál sería el motivo principal que lo podría disuadir de realizar una compra por Internet?

Falta de confianza en la seguridad de los medios de Pago en línea.

Sistema de Reclamo confuso.

Riesgo de no recibir el producto comprado.

Prefiero tocar el producto antes de comprarlo.

No puedo validar la calidad del producto.

Otro (especifique)

* 22. Si una página web organizara a grupos de compradores en línea con intereses comunes de un Producto, a fin de generar una compra grupal y conseguir un precio de venta al por mayor (más barato). ¿Estaría interesado en usar este portal web y participar de estas compras grupales?

Sí.

No.

Tal vez.

ANEXO IV. Benchmarking de plataformas colectivas en España

Empresa	
OCU (Organización de Consumidores y Usuarios)	Nivel de aplicación de modelo
	Alto.
	Similitud en proceso operativo
	Se crea primero el grupo de interesados, siendo estos grandes grupos, luego se realiza la negociación de precio con los proveedores.
	Ingresos por suscripción a la organización. Los subscriptores reciben boletines mensuales.
	Rubro de productos
	Servicios básicos. (Agua, Luz, Gas). Proveedores son grandes empresas transnacionales. La oferta de proveedores por cada servicio es más variada en relación al Perú.
Nosjuntamos.com	Nivel de aplicación de modelo
	Medio. Se forman grupos, se negocia el precio y se realiza la compra utilizando cupones.
	Similitud en proceso operativo
	Los productos son propuestos por los usuarios.
	Cuando el grupo es lo suficientemente grande, se realizan negociaciones con fabricantes y/o proveedores. Se envía oferta a los usuarios interesados y si la aceptan se envía un cupón de descuento para utilizarlo con el proveedor.
	Rubro de productos Distintos productos ya que los grupos son propuestos por los usuarios. Autos, focos led, pañales, entre otros.
Compramospiso.com	Nivel de aplicación de modelo
	Alto. Se forman grupos (máximo de 5) de personas interesadas en comprar vivienda en una misma región y localidad.
	Similitud en proceso operativo
	Los grupos son propuestos de acuerdo a la oferta de las inmobiliarias o pueden ser creados por los usuarios, en ese caso el sitio web se comunica con las inmobiliarias de la zona para que realicen una oferta. Cada compra es individual y en persona con la

	<p>inmobiliaria/constructora.</p> <p>Se cobra a las inmobiliarias una suscripción por aparecer en el portal web.</p>
	Rubro de productos
	Viviendas.
Let's Bonus	Nivel de aplicación de modelo
	Bajo. Cuponeras de descuento. Principalmente utilizadas por empresas que quieren ganar nuevos clientes ofreciendo grandes descuentos.
	Similitud en proceso operativo
	Los productos/servicios son ofrecidos por los proveedores bajo sus condiciones.
	Ofertas con límite de tiempo y mínimo de personas interesadas.
	Usuario debe canjear cupón en local de proveedor.
	Rubro de productos
	Variados (Restaurantes, spas, shopping, viajes, espectáculos, hoteles, entre otros.)

ANEXO V Lista de precios de proveedor DELTRON



DELTRON

LISTA DE PRECIOS DE PRODUCTOS
POR LINEAS
ALMACEN(EG) : 'PRINCIPAL-CORPAD'
Fecha: 2018-01-27
TIPO DE CAMBIO 3.250
- Precios no incluyen % PGE ni IGV

Pag. 1

CODIGO	ACC. MUEBLES DE COMPUTO	STOCK	PREC US \$	FLETE	%PGE	GARAN	MARCA
ACDIDX402G	MUEBLE DE COMPUTO ID DX 402C-('187087)	0	67.09			D	INTENSE DEVICE
ACDIDX8110	MUEBLE DE COMPUTO ID DX 8110-('226220)	3	23.52			D	INTENSE DEVICE
ACDITGCGTGBGLFD	GAMING CHAIR TT GTCOMFORT B&G-('218519)	1	322.56			X	THERMALTAKE
ACDITGCGTGBLLFD	GAMING CHAIR TT GTCOMFORT B&L-('218518)	1	319.20			X	THERMALTAKE
ACDITGCGTGBRLLFD	GAMING CHAIR TT GT COMFORT B&R-('218517)	1	324.80			X	THERMALTAKE
ACDITGCGTGBGMFD	GAMING CHAIR TT GT FIT BL&GREE-('218522)	3	313.80			X	THERMALTAKE
ACDITGCGTGBLMD	GAMING CHAIR TT GT FIT BL&BLUE-('218521)	2	313.60			X	THERMALTAKE
ACDITGCGTGBBLFD	GAMING CHAIR TT XCOMFORT BLACK-('218513)	3	403.20			X	THERMALTAKE
ACDITGCGTGBBMBD	GAMING CHAIR TT XFIT BLACK-('218514)	5	356.16			X	THERMALTAKE
ACEOR30TC	SAMPLE FOR CHARGING CART-('150745)	1	1243.20			D	ECOTREND
ADVGL-2000CB	SILLA GAMING VG 5L-2000-CB-('236987)	1	230.72			P	VERTAGEAR
ADVGL-4000CB	SILLA GAMING VG 5L-4000-CB-('236980)	2	245.28			P	VERTAGEAR
ADVGL-5000BK	SILLA GAMING VG 5L-5000_BK-('236972)	3	277.76			P	VERTAGEAR

CODIGO	ACCESORIOS	STOCK	PREC US \$	FLETE	%PGE	GARAN	MARCA
ACATHERASE3EUIB	ASEDRIVE IIIE INTERNAL SMART C-('39449)	1	55.89			X	ZZ OTRAS MARCA
ACCAIRLOUNGE	SOFA INFLABLE POLYESTER AZUL-('207241)	13	26.88			Z	INTENSE DEVICE
ACCAIRLOUNGEGR	SOFA INFLABLE POLYESTER VERDE-('207244)	14	26.88			Z	INTENSE DEVICE
ACCAIRLOUNGEOR	SOFA INFLABLE POLYESTER ORANGE-('207242)	2	31.36			Z	INTENSE DEVICE
ACCAIRLOUNGERO	SOFA INFLABLE POLYESTER ROSE-('207245)	16	26.88			Z	INTENSE DEVICE
ACCAKMDPTQHDMI	MINIDP TO HDMI ADAPTER BLACK-('214341)	7	10.64			C	ZZ OTRAS MARCA
ACCAKQCKCHR2PT	CARGADOR QUICK CHARGE 3 P/AUTO-('240253)	1	20.72			C	ANKER
ACCCBMMDDPHDDVDP	MINIDP TO HDMI/DP/DVI ADAPTER-('231861)	9	15.68			C	ZZ OTRAS MARCA
ACCCEDPHDMI	DISPLAYPORT TO HDMI CONVERTER-('156957)	>20	9.52			C	ZZ OTRAS MARCA
ACCCMNNUDKR1	CM MFP RGB CONTROLLER-('233432)	>20	28.34			C	COOLER MASTER
ACCCMRGB5R2	CM RGB TRIDENT FAN CABLE 1TO 3-('233434)	>20	4.28			D	COOLER MASTER
ACCTHDMI3PTG	COSTECH HDMI SPLITTER HUB 3PTS-('214399)	7	10.08			C	ZZ OTRAS MARCA

ACDNN5WPL5TAND	BASE CON SOPORTE PARA SWITCH-('249907)	3	19.60			C	NINTENDO
ACDNN5WPROOTRL	NINTENDO SWITCH PRO CONTROLLER-('249908)	2	97.44			C	NINTENDO
ACDNN5WSORFLTR	FILTRO PROTECTOR DE PANTALLA-('249909)	3	14.45			C	NINTENDO

CODIGO	ACCESORIOS USB	STOCK	PREC US \$	FLETE	%PGE	GARAN	MARCA
ACDCTM2NGFF5SD	ENCLOSURE M.2 NGFF / USB 3.0-('250302)	4	18.93			C	ZZ OTRAS MARCA
ACDGGADRUV5B2	CONVERTIDOR SATA/IDE A USB 2.0-('140908)	>20	14.11			C	ZZ OTRAS MARCA
ACDLMU5B3SATA	CABLE USB 3.0 A SATA 5SD/2.5-('243827)	18	15.12			C	ZZ OTRAS MARCA
ACDGSABEORD2S	ENCLOSURE USB 3.0/2.5" SATA N-('191377)	19	14.00			C	SABRENT
ACDGSABEOK2S	ENCLOSURE USB 2.0/2.5" SATA N-('140913)	>20	10.64			C	SABRENT
ACDGSABEOKM5	ENCLOSURE SABRENT 5GATA/USB3.0-('140912)	1	18.76			C	SABRENT
ACDST185-0200R	SYMBOL ST185-0200R-('60713)	>20	43.68			Z	ZZ OTRAS MARCA
ACDTE010TUR	SMART IG WITH 5 PORTS USB-('171095)	>20	3.92		consultar	D	TEROS
ACDTE018WH	POWER STRIP WITH 4 PORTS USB-('171094)	>20	7.28		consultar	D	TEROS
ACDTLU024006	CABLE USB-A MACHO/HEMBRA 1.83M-('220414)	3	2.23			W	TRIPP-LITE
ACDTLU209000R	CABLE USB-A A SERIAL DB9 1.5M-('220415)	13	10.72			W	TRIPP-LITE
ACDTLUH400	USB 3.0 4 PORT PORTABLE HUB-('245214)	>20	11.20			D	TP-LINK
ACDUTKUSB3PTHUB	UNITEK HUB USB 3.0 4-PORTS-('250971)	18	14.00			C	ZZ OTRAS MARCA
ACTLU336000GBAL	ADAPTAD USB3.0 A RJ45 ALUMINIO-('232484)	>20	21.17			W	TRIPP-LITE
ACTLU336000R	ADAPTADOR USB 3.0 A RJ45 NEGRO-('232514)	>20	20.15			W	TRIPP-LITE
NBAOTGAKH114US	TARGUS HUB 4 PUERTOS USB NG-('72090)	>20	7.28			D	TARGUS
NBAOTGAKP10US	TG NUMERIC KEYPAD USB-('51112)	>20	9999999.99			D	TARGUS
NBAOTGAKP11US	TG NUMERIC WIRELESS KEYPAD-('51113)	>20	16.63			D	TARGUS
ZZZR12X7592W	TAMPER RESISTANT-('145135)	1	9999999.99			Y	ZZ OTRAS MARCA

CODIGO	ACCESORIOS, KVM SWITCH	STOCK	PREC US \$	FLETE	%PGE	GARAN	MARCA
ACAPCAP5717	APC 17" RACK LCD CONSOLE-('81525)	1	959.84			W	APC AMERICAN P
ACAPCAP5719	APC 19" RACK LCD CONSOLE-('198116)	1	1249.92			W	APC AMERICAN P
ACCTLB020U0819K	KVM TRIPP CONSOLA 19" LCD 8P-('176875)	1	1342.88			W	TRIPP-LITE

TCSMJ530GOLD	SAMSUNG GALAXY J5 PRO DS GLD-(*235487)	>20	288.80	D	SAMSUNG MOBILE		
TCSMJ530GPNK	SAMSUNG GALAXY J5 PRO DS PINK-(*230929)	>20	288.80	D	SAMSUNG MOBILE		
TCSMJ701BLK	SAMSUNG GALAXY J7 NEO DS BLK-(*239364)	>20	203.84	D	SAMSUNG MOBILE		
TCSMJ701GLD	SAMSUNG GALAXY J7 NEO DS GLD-(*239366)	>20	203.84	D	SAMSUNG MOBILE		
TCSMJ701SIL	SAMSUNG GALAXY J7 NEO DS SIL-(*239365)	>20	203.84	D	SAMSUNG MOBILE		
TCSMN950FBLK	SAMSUNG GALAXY NOTE 8 DS BLK-(*239368)	3	1107.68	D	SAMSUNG MOBILE		
TCSMN950FGLD	SAMSUNG GALAXY NOTE 8 DS GLD-(*239367)	9	1107.68	D	SAMSUNG MOBILE		
TCSNF3113BLK	SONY XPERIA XA LTE BLK-(*222238)	3	198.00	D	SONY MOBILE		
TCSNYG3313SSBK	SONY XPERIA L1 LTE SS BLACK-(*230319)	19	189.12	X	SONY MOBILE		
TCSNYG3313SSWH	SONY XPERIA L1 LTE SS WHITE-(*230308)	>20	189.12	X	SONY MOBILE		
TCUM40SLCHAR	UNONU UM405 LITE DS CHARCOAL-(*248290)	>20	42.00	D	UNONU		
TCUNNSWIFTWHT	UNNECTO SWIFT LTE DS WHT-(*207190)	6	66.08	D	UNNECTO		
TCXIORED4XBLK	XIAOMI REDMI 4X BLACK-(*234808)	0	148.96	D	XIAOMI		
TCXIOREDN04BLK	XIAOMI REDMI NOTE 4 BLK-(*222182)	0	168.00	D	XIAOMI		
TCZTEBLADEA485B	ZTE BLADE A485 BLK-(*240568)	>20	72.80	D	ZTE MOBILE		
ZZTCVIRTUEZ5BLK	SMARTPHONE VIRTUE Z5 BLACK-(*144255)	1	106.40	Z	MAXWEST		
CODIGO	T SMARTPHONES BLACKBERRY	STOCK	PREC US \$	FLETE	%PGE	GARAN	MARCA
TCBBKEYONEBLK	BLACKBERRY KEYONE BLK-(*230617)	2	767.20	D			BLACKBERRY
CODIGO	T SMARTPHONES IDC	STOCK	PREC US \$	FLETE	%PGE	GARAN	MARCA
TCAPIPH732GBSLV	IPHONE 7 32GB SLV-(*202859)	0	715.68	X			APPLE MOBILE
TCAPIPH732GLD	IPHONE 7 32GB GLD-(*209237)	2	715.68	D			APPLE MOBILE
TCAPIPH732ROSE	IPHONE 7 32GB ROSE-(*209238)	9	715.68	D			APPLE MOBILE
TCAPIPH864GLD	IPHONE 8 64GB GOLD-(*242976)	6	840.00	D			APPLE MOBILE
TCAPIPH864GRAY	IPHONE 8 64GB SPACE GRAY-(*242974)	2	840.00	D			APPLE MOBILE
TCAPIPH864SIL	IPHONE 8 64GB SILVER-(*242978)	11	840.00	D			APPLE MOBILE
TCAPIPHX64GBGRY	IPHONE X 64GB SPACE GRAY-(*250171)	8	1304.80	X			APPLE MOBILE
TCAPIPHX64GBSLV	IPHONE X 64GB SILVER-(*250173)	8	1304.80	X			APPLE MOBILE
CODIGO	TABLET ANDROID	STOCK	PREC US \$	FLETE	%PGE	GARAN	MARCA
TBADPR4648BLU	TB 9 INCH SDFIA 3GR + KB BLUE-(*185546)	0	70.56	D			ADVANCE COMPUT
TBADPR4649BLU	TB9 1024*600 SDF3G 1GB+16G BLU-(*195925)	3	84.00	D			ADVANCE COMPUT
TBADPR4649RED	TB9 1024*600 SDF3G 1GB+16G RED-(*195926)	5	84.00	D			ADVANCE COMPUT
TBADPR545101-S	TB 7" SDF 1.5GB+16GB LGTGD+SW-(*212076)	9	123.20	D			ADVANCE COMPUT
TBADPR564902	TB 7"1024*600 MTK832 1G+8G BL-(*215644)	0	58.24	D			ADVANCE COMPUT
TBADPR565072	TB 7"1024*600 IPS 1G+8G BLUE-(*228702)	>20	57.12	D			ADVANCE COMPUT
TBADPR574801	TB7 1024*600 RK3126 1+8GB BLUE-(*215908)	>20	59.36	D			ADVANCE COMPUT
TBADPR574802	TB7 1024*600 RK3126 1+8GB GRAY-(*215909)	4	59.36	D			ADVANCE COMPUT

TBSAMT813NZKEPE	TB SAMSUNG TAB S2 NEGRA-(*212241)	16	535.36	99 %	W		SAMSUNG
ZZTBMAX7170KPUR	TABLET MAX 7" 512M KITKAT 4.4-(*144280)	1	9999999.99		X	ZZ	OTRAS MARCA
ZZTBMAX9160KBLK	TABLET MAX 9.7" 512M KITKAT4.-(*144286)	1	9999999.99		X	ZZ	OTRAS MARCA
CODIGO	TABLET WINDOWS	STOCK	PREC US \$	FLETE	%PGE	GARAN	MARCA
TBADSP9654	TB 8" W10 ATOM 1GB 32G ACC-(*193112)	4	97.44				ADVANCE COMPUT
TBLENZA150025VE	TB LEN YOGA BOOK 10.1" YB1-X91-(*235268)	13	548.80				LENOVO - IDEA
TBPANFZG1FX3NKM	TB PAN IS 10.1 128G SDD 8G W8.-(*176752)	0	3192.00				PANASONIC RUGG
TBSAMH101SPB	TB10 1200X1920 IPG 2+32 W10-(*235881)	>20	224.00				ADVANCE COMPUT
TBSAMW620N2KBPE	SAMSUNG GALAXY BOOK 10.6" NEG-(*225610)	0	684.40				SAMSUNG
CODIGO	TABLET ACCESORIOS DE	STOCK	PREC US \$	FLETE	%PGE	GARAN	MARCA
ACADV FUNDALILA	FUNDA 7" PULG. LILA 20X16CM-(*104932)	>20	2.80			Z	ADVANCE COMPUT
ACADV FUNDAROSA	FUNDA 7" PULG. ROSADA 20X16CM-(*104933)	>20	2.80			Z	ADVANCE COMPUT
ACCESTUWHKB	ESTUCHE CON KB FOR TB YELLOW-(*112544)	>20	7.50			Z	ADVANCE COMPUT
ACCESTUWHKBRED	ESTUCHE CON KB FOR TB KIDS RED-(*206673)	>20	8.62			Z	ADVANCE COMPUT
ACCLEEVEGENE	SLEEVE FOR TABLET 7 NG-(*112624)	>20	3.36			Z	ADVANCE COMPUT
ACCTBT7ESTKB	ACC ESTUCHE TB 7.85 WITH KB BT-(*137808)	>20	24.64			Z	ADVANCE COMPUT
ACCTBINAGLSSCRN	PROTECTOR PIGALAXY TAB S 10.5"-(*193051)	1	20.05			C	ZZ OTRAS MARCA
ACCTBRUBBERORAN	ACC RUBBER TB 7 ADV KIDS ORANG-(*137576)	>20	12.32			Z	ADVANCE COMPUT
ACCTBRUBBERVERD	ACC RUBBER TB 7 ADV KIDS VERDE-(*137581)	>20	7.84			Z	ADVANCE COMPUT
ACCTBRUBBERYELL	ACC RUBBER TB 7 ADV KIDS YELLO-(*137580)	>20	12.32			Y	ADVANCE COMPUT
ACGENGD-750	RS GG-750 CASE PU-(*186112)	11	11.20			D	GENIUS
ACGENGS-721	RS GG-721 SLEEVE BR POLYESTER-(*186109)	4	11.20			D	GENIUS
ACILB34BLU	ESTUCHE ILUV GREAT JEAN BLUE-(*114264)	12	4.48			D	I-LUV
ACTBASTF300TBL	AC TB DOCKING ASUS TF300T BL-(*90015)	>20	28.00			W	ASUS
ACTBASTF300TWH	AC TB DOCKING ASUS TF300T W-(*90008)	>20	44.80			W	ASUS
ACTBASTF300TWUS	ASUS DOCKING US TF300T W-(*99121)	1	114.80			W	ASUS
ACTBDELLLAT10	DOCK TABLE DELL LATITUDE 10-(*113127)	14	144.48			W	DELL - COMERCI
ACTBEL-993681PR	FUNDAEASYLINE7 PULGADAS PURPLE-(*107492)	2	2.24			Z	PERFECT CHOICE
ACTBSABT560BWEG	FUNDA SAM TAB E 9.6 BOOK COVER-(*188856)	0	9999999.99			99 %	W SAMSUNG
ATBCEAD23	FUNDA 7" PARA TABLET-(*124623)	>20	4.47			Z	ADVANCE COMPUT
CHACS02001	CAR. ACID SVDC 2A MICROUSB O.-(*157204)	4	7.50			Y	ADVANCE COMPUT
LB-CH7	ACC KIDS ON BOARD P/ 7" TABLET-(*161834)	>20	5.71			Z	LANDBYTE
NBACPC82483HK	KIT FUNDA 10.1 MORADA STYL BL-(*107616)	20	5.04			D	PERFECT CHOICE
NBACSMXN920CLE	COVER GLITTER BLUE NOTE 5-(*193569)	8	22.57			99 %	W SAMSUNG
NBACTGTHZ1580AU	TARGUS SIMPLY BASIC (BLUE)-(*92927)	9	6.72			D	TARGUS
TBACHPH4F20AA	HP ElitePad Jacket Battery-(*104221)	1	57.12			W	HP-COMPAQ COME

NBLEN80TJ000BLM	NB LEN IDEAPAD110 A8 8G 1T W10-(*207307)	>20	464.80		W	LENOVO - IDEA
NBLEN80X5008ULM	NB LEN A12 16G 2T V4G 15.6-(*237760)	0	700.00		W	LENOVO - IDEA
NBLEN80XV00MULM	NB LEN IP320 A9 8G 1T 15.6-(*234810)	>20	502.88		W	LENOVO - IDEA
NBLEN80XV00MVL M	NB LEN IP320 A9 8G 1T V2G 15.6-(*234811)	>20	520.80		W	LENOVO - IDEA

CODIGO	NOTEBOOK ATOM	STOCK	PREC US \$	FLETE	%PGE	GARAN	MARCA
NBADNV6646-G	NB ADV NV6646 4G 32GB W10 WHIT-(*244401)	4	173.60			D	ADVANCE COMPUT

CODIGO	NOTEBOOK CELERON	STOCK	PREC US \$	FLETE	%PGE	GARAN	MARCA
NBADNV7546B1-G	NB ADV NV7546 3G 32GB W10 RED-(*243759)	2	173.60			D	ADVANCE COMPUT
NBADNV7546B2-EH	NB ADV NV7546 3G 32GB W10 + EH-(*244206)	>20	218.40			D	ADVANCE COMPUT
NBADNV7546B2-G	NB ADV NV7546 3G 32GB W10 WHIT-(*243758)	>20	173.60			D	ADVANCE COMPUT
NBADNV7546B3-G	NB ADV NV7546 3G 32GB W10 GRAY-(*241206)	>20	170.24			D	ADVANCE COMPUT
NBASX5411NAGO020	NB AS X5411NA-GO020 CEL 4G 1T-(*230968)	>20	301.28			W	ASUS
NBHP1GR60LA	NB HP 14-85006LA CEL 4G 1T-(*223039)	>20	278.88			W	HP-COMPAQ CONS
NBHP1GR61LA	NB HP 14-85007LA CEL 4G 500G W-(*223040)	11	308.00			W	HP-COMPAQ CONS
NBHPW6C07LT	NB HP 240 CEL 4G 500G 14 W10-(*214579)	0	999999.99			W	HP-COMPAQ COME

CODIGO	NOTEBOOK CORE I3	STOCK	PREC US \$	FLETE	%PGE	GARAN	MARCA
NBACNXGNPAL018	NB ACER I3 7MA 8G 1T NG-(*235798)	>20	413.28			W	ACER
NBAS541UAGO471D	NB AS X541UA-GO471D I3 4G 1T-(*234757)	>20	424.48			W	ASUS
NBDELLHYH0	NB DELL INS3000 I3 4G 1T-(*243340)	0	352.80			W	DELL - CONSUMO
NBDELLNKR6Y	NB DELL INS 3000 14 I3 6GB 1TB-(*219177)	0	435.68			W	DELL - CONSUMO
NBHP1GR65LA	NB HP 14-85011LA I3 6TA 4G 1T-(*223041)	10	368.48			W	HP-COMPAQ CONS
NBHP1NM05LT	NB HP 250 I3 6TA 4G 1T FREE2-(*230528)	>20	413.28			W	HP-COMPAQ COME
NBLEN80SX004RLM	NB LEN V310 I3 4G 500G FREE2-(*224762)	>20	389.76			W	LENOVO - THINK
NBLEN80VLO002LM	NB LEN IP100 I3 6TA 8G 1T W10-(*225455)	>20	622.72			W	LENOVO - IDEA
NBLEN80XG0000LM	NB LEN IP320 I3 4G 1T 14-(*234808)	0	491.68			W	LENOVO - IDEA
NBLEN80XJ0000LM	NB LEN IP320 I3 8G 2T 17.3-(*234814)	>20	581.28			W	LENOVO - IDEA

CODIGO	NOTEBOOK CORE I5	STOCK	PREC US \$	FLETE	%PGE	GARAN	MARCA
NBACNXG5AL003	NB ACER I5 7MA 8G 1T-(*237789)	>20	459.20			W	ACER
NBAS0510U0BR180	NB AS S510U0-BR180 I5 8G 1T V2-(*248270)	>20	749.28			W	ASUS
NBASU50UPG0006D	NB ASUS X540UP-G0006D I5 4G 1T-(*213145)	>20	536.48			W	ASUS
NBASX540UPM117D	NB AS X540UP-DM117D I5 12G 1T-(*230967)	>20	667.52			W	ASUS
NBDELLG2NW10S517	NB DELL ASTRO I5 7MA 8G 1T V2G-(*234825)	0	912.80			W	DELL - CONSUMO
NBDELL450W10P3W	NB DELL RUGGED I5 6TA 4G 500G-(*234000)	1	1779.68			W	DELL - COMERCI
NBDELL500W10P3W	NB DELL LATS270 I5 4G 500G W1P-(*215364)	10	950.88			W	DELL - COMERCI
NBDELL7I5081TG5W	NB DELL INS V2G I5 8G 1T-(*203110)	>20	744.80			W	DELL - CONSUMO
NBDELLCF44M	NB DELL LATS480 I5 8G 1T-(*229607)	0	1092.00			W	DELL - COMERCI
NBDELLCF44M-B	NB DELL LATS480 I5 8G 1T-(*236786)	1	1033.76			W	DELL - COMERCI
NBDELLDM2MV	NB DELL LAT7480 I5 8G 256GSSD-(*229511)	0	1331.68			W	DELL - COMERCI
NBDELLFYGK4	NB DELL LATS580 I5 8G 1T W10P-(*224430)	18	893.76			W	DELL - COMERCI

NBHP25E55LA	NB HP E850G4 I7 8G 1T V2G W10P-(*245240)	16	1443.68			W	HP-COMPAQ COME
NBHP2WV92LT	NB HP ELIT840 G4 I7 8G 1T W10P-(*245239)	1	1208.48			W	HP-COMPAQ COME
NBHP2WW12LT	NB HP EL1040 G4 I7 8G 256G W1P-(*245230)	8	1634.08			W	HP-COMPAQ COME
NBHP2WW22LT	NB HP F1040 G4 I7 16G 512G W1P-(*245229)	2	2272.48			W	HP-COMPAQ COME
NBHPY4B3SLTABM	PROBOOK 440 G4 I7-7500U 4G 1T-(*217843)	3	936.32			W	HP-COMPAQ COME
NBLEN20CLA2JT-B	NB LEN X250 I7 4GB 500GB W8.1P-(*204183)	1	1454.88			W	LENOVO - THINK
NBLEN20HE50JM00	NB LEN T470 I7 7MA 4G 500 W10P-(*224748)	14	1466.08			W	LENOVO - THINK
NBLEN20HES1B200	NB LEN T470 I7 7MA 4G 256 W10P-(*227570)	14	1579.20			W	LENOVO - THINK
NBLEN20HMS0FU00	NB LEN X270 I7 7MA 8G 1T W10P-(*224758)	5	1364.16			W	LENOVO - THINK
NBLEN80SV00AYLM	NB LEN IP510 I7 12G 1T V4G W10-(*207314)	>20	1018.08			W	LENOVO - IDEA
NBLEN80SV00UCLM	NB LEN 510 I5 I7 8G 1T V2G W1H-(*219398)	>20	991.20			W	LENOVO - IDEA
NBLEN80SV02CJLM	NB LEN V310 I7-6500U 8GB 1TB-(*201396)	0	749.28			W	LENOVO - THINK
NBLEN80UD00L8LM	NB LEN IP100 I7 8G 1T V2G W10-(*225453)	>20	806.40			W	LENOVO - IDEA
NBLEN80YL0000-B	NB LEN IPS20 I7 7MA 8G 1T V2G-(*247577)	1	929.60			W	LENOVO - IDEA
NBLEN80YL0000LM	NB LEN IPS20 I7 7MA 8G 1T V2G-(*234818)	>20	968.80			W	LENOVO - IDEA
NBLEN80YL0003LM	NB LEN IPS20 I7 7MA 12G 1T V4G-(*234820)	>20	1034.88			W	LENOVO - IDEA
NBMSG1716J9F11086	NB MSI PE82-7RD I7 16G 1T V2G-(*220849)	0	999999.99			W	MSI
NBMSI16J9H22220	NB MSI GV62-7RD I7 8G 1T V4G-(*239038)	0	1342.88			W	MSI
NBMSI16J9H22222	NB MSI GV62-7RD I7 8G 1T V4G-(*239041)	0	1264.48			W	MSI
NBMSI1716JD21217	NB MSI PL62-7RC I7 8G 1T V2G-(*239042)	0	1074.08			W	MSI
NBMSI1716P112230	NB MSI GE63VR-7RE I716G1TB V6G-(*239035)	0	1902.88			W	MSI
NBMSI17199GB889	NB MSI GV72-7RD I7 8G 1T V4G-(*239040)	0	1298.08			W	MSI
NBMSI17181124-B	NB MSI GS73VR-7RF I7 7M 16G 2T-(*235522)	0	1970.08			W	MSI
NBTOS230C1320LA	NB TOS Z30-C1320LA I7 8G 256GW-(*221073)	5	1421.28			W	TOSHIBA
NBTOS240C1420-B	NB TOS Z40-C1420LA I7 8G 50GWP-(*237506)	1	1230.88			W	TOSHIBA
NBTOS240C1420LA	NB TOS Z40-C1420LA I7 8G 50GWP-(*221189)	5	1271.20			W	TOSHIBA

CODIGO	NOTEBOOK GAMING	STOCK	PREC US \$	FLETE	%PGE	GARAN	MARCA
NBACNHQ1YAL001	NB ACER I7 16G 1T 256G V6G W10-(*222002)	5	1790.88			W	ACER
NBASU52VMGC24-B	NB ASUS GL702VM-GC240T I7 12G-(*242968)	1	1657.60			W	ASUS
NBASU52VMGC240T	NB ASUS GL702VM-GC240T I7 12G-(*213133)	17	1678.64			W	ASUS
NBASU52VTGC091T	NB ASUS G752V-GC091T 16G 126G-(*187301)	0	1691.20			W	ASUS
NBASUSG752C03-B	NB ASUS G752VM-GC039T I7 16G 1-(*237841)	1	1757.28			W	ASUS
NBASUSG752C039T	NB ASUS G752VM-GC039T I7 16G 1-(*207332)	0	1848.00			W	ASUS
NBASUSG752C134T	NB ASUS G752V-GC134T I7 32G 1-(*207330)	0	2273.60			W	ASUS
NBASUSG752C241T	NB ASUS G752V-GC241T I7 24G 1-(*180961)	1	2063.04			W	ASUS
NBDEL5825GRW10S	NB DELL I5 7MA 8G 256G W10 V4G-(*232784)	>20	1040.48			W	DELL - CONSUMO
NBDELLI7567I781	NB DEL IN5700 15 I7 8G 1T V4G-(*221673)	>20	1085.28			W	DELL - CONSUMO
NBHP1GX61LA	NB HP 15-CE001LA I5 8G 1T W10-(*224465)	14	971.04			W	HP-COMPAQ CONS
NBHP1GX64LA	NB HP 17-AN001LA I7 12G 1T W10-(*224469)	8	1260.00			W	HP-COMPAQ CONS
NBHP1GX66LA	NB HP 17-AN003LA I7 16G 1T W10-(*224472)	2	1954.40			W	HP-COMPAQ CONS
NBHP1ZW11LA	NB HP 15-CB002LA I7 7MA 8G 1T-(*228066)	>20	1006.88			W	HP-COMPAQ CONS
NBLEN80U10000LM	NB LEN I7 1900 16G 1T W10-(*199878)	0	2167.20			W	LENOVO - IDEA

ANEXO VI. Diagrama Gantt de etapa pre-operativa

Actividad	Responsable	días	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	Estado
Levantamiento de información general		23																	Aceptado
Creación de empresas		8																	
Visita y tramite en:																			
Registro públicos	Eduardo Vigil	1																	
Sistema Tributarios - Impuestos SUNAT - RUC	César Cayetano	1																	
Notaria - Estudio de Abogados	Eduardo Vigil	3																	
Municipalidad - Licencia de funcionamiento	Jorge Veliz	3																	
Instituciones ligadas al comercio y desarrollo Web:		15																	
Entrevista con:																			
Proveedores de equipos tecnológicos	César Cayetano	3																	
Proveedores de desarrollo de software Web	Jorge Véliz	3																	
Proveedores de desarrollo de pasarelas de pago	Eduardo Vigil	3																	
Proveedores de Marketing digital	César Cayetano	3																	
Proveedores logísticos en distribución horizontal	Eduardo Vigil	3																	
Desarrollo web		106																	
Selección de proveedor de desarrollo web	Jorge Véliz	3																	
Desarrollo web	Proveedor	60																	
Pruebas integrales	Proveedor	30																	
Pruebas de esfuerzo	Jorge Véliz	3																	
Elaborar reportes	Jorge Véliz	10																	
Equipos tecnológicos		15																	
Selección de proveedor de equipos	Eduardo Vigil	3																	
Crear las promociones comerciales	Eduardo Vigil	6																	
Probar desarrollo en la web	Eduardo Vigil	3																	

ANEXO VII Diagrama Gantt de etapa operativa

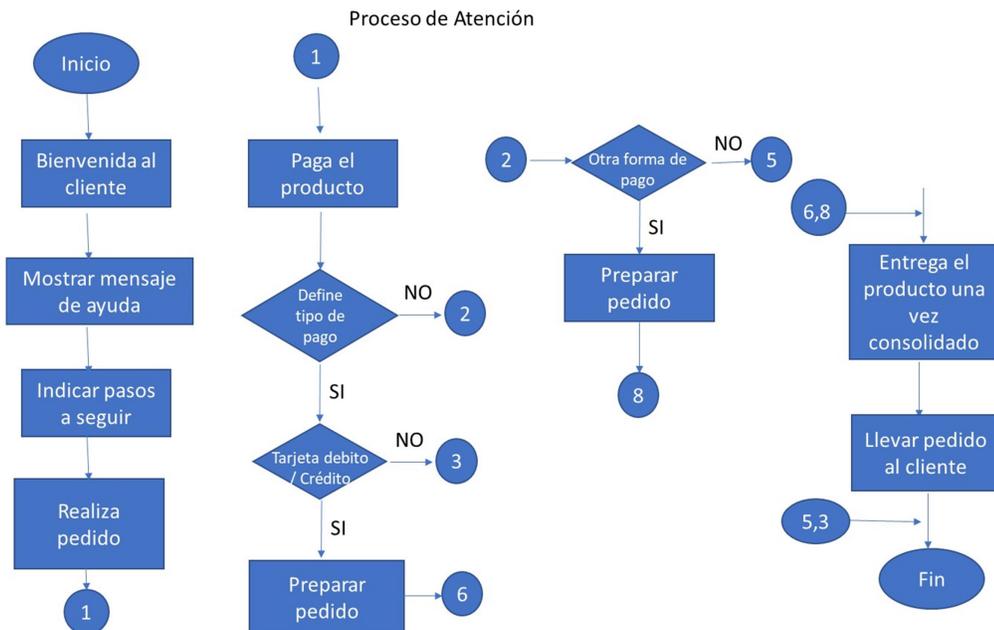
Actividad	Responsable	días	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	Estado
Puesto en Marcha		40												Acceptado
Piloto con clientes y proveedor logístico	Cesar Cayetano	15												
Revisión de procesos	Cesar Cayetano	5												
Ajustes de procesos	Cesar Cayetano	5												
Revisión del marketing digital	Eduardo Vigil	5												
Ajustes al modelo de negocio	Eduardo Vigil	10												
Desarrollo web		11												
Actualización del software	Proveedor	7												
Pruebas integrales	Proveedor	3												
Pruebas de esfuerzo	Proveedor	1												
Equipos tecnológicos		5												
Revisión de las ofertas con proveedores	Jorge Véliz	2												
Negociación de posibles cambios en la oferta	Jorge Véliz	3												
Empresas de logística		7												
Revisión de la cadena logística	Eduardo Vigil	3												
Revisión de tiempos de entrega reales	Eduardo Vigil	2												
Nuevos acuerdos	Eduardo Vigil	2												
Revisión de esfuerzo del sistema	Jorge Véliz	7												
Duración final		70												

ANEXO VIII Procesos operativos de la empresa

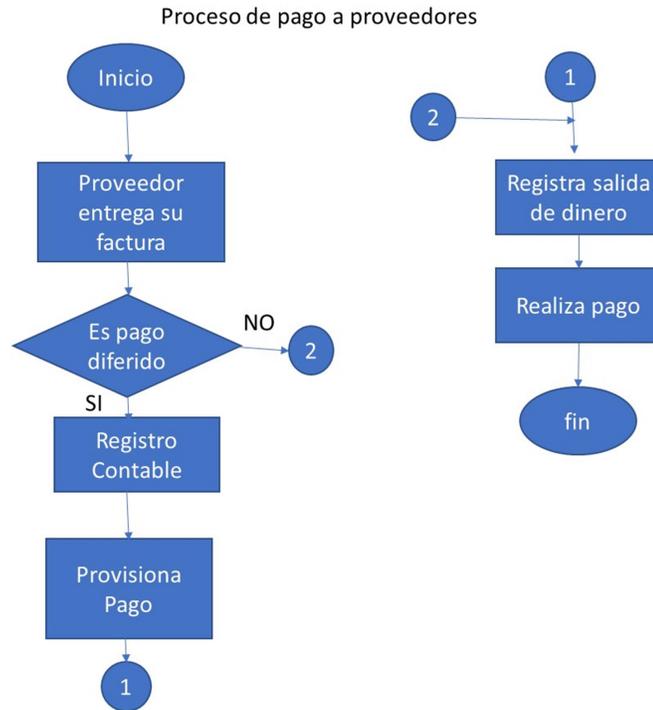
Proceso de compra a proveedores



Proceso de atención al cliente

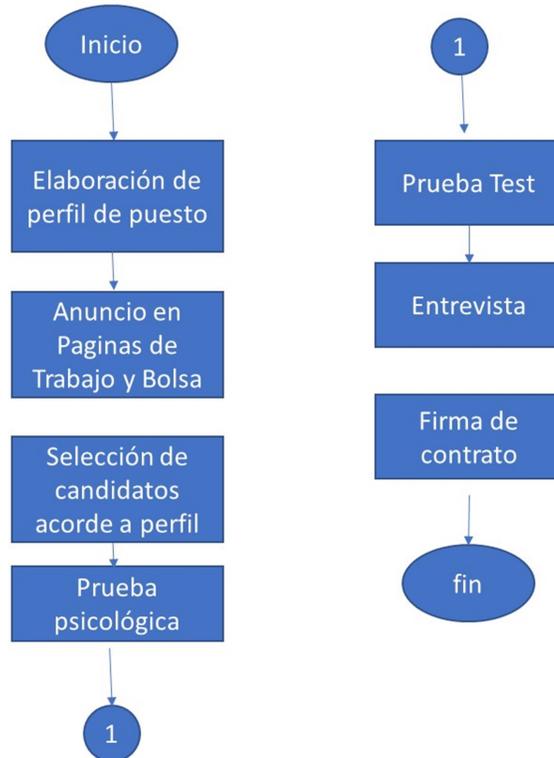


Proceso de pago a proveedores

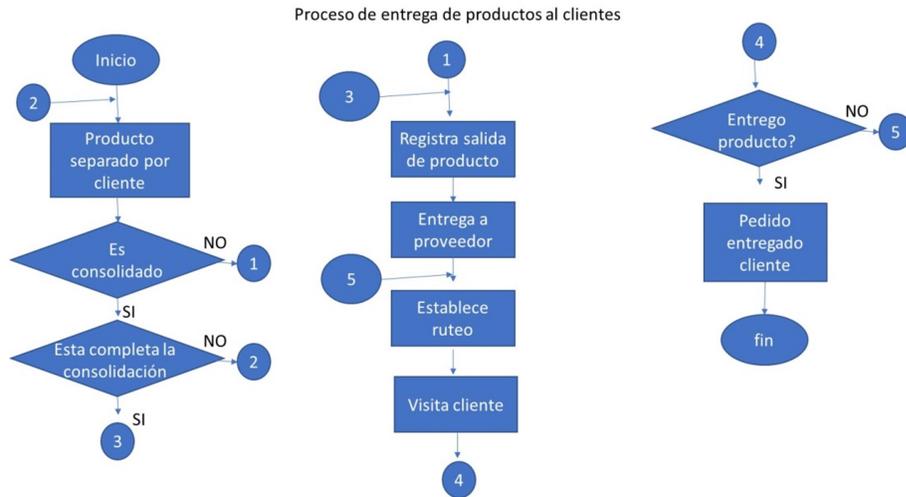


Proceso de selección y reclutamiento de recursos humanos.

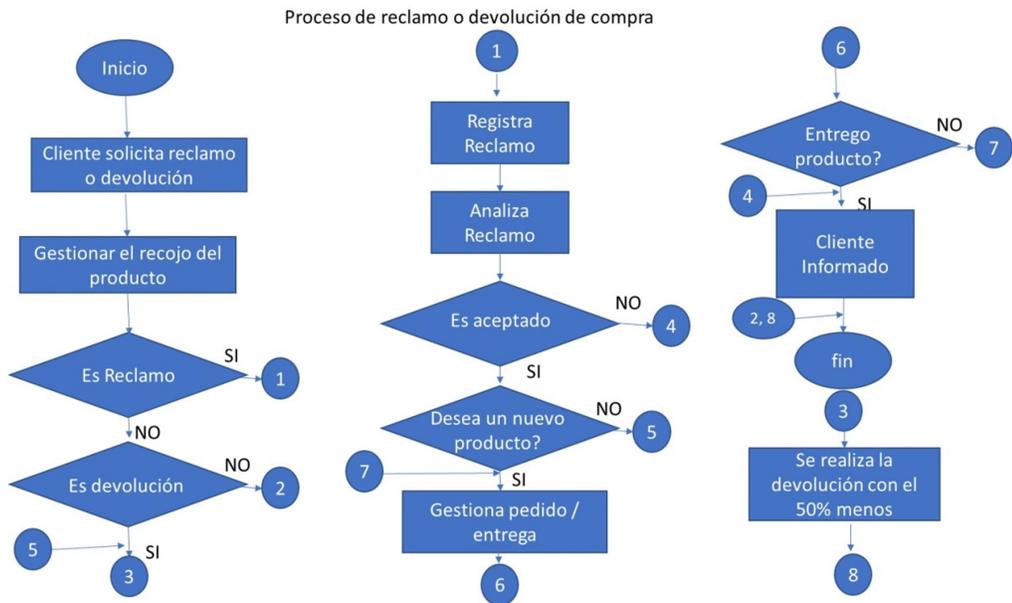
Proceso de selección y reclutamiento de Recursos Humanos



Proceso de entrega de los productos adquiridos por los clientes



Proceso de reclamo o devolución de compra.



ANEXO IX Cálculo del capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO

Ventas	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ANUAL
Precio	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Ventas (# clientes)	1903	1903	1903	1903	1903	1903	1903	1903	1903	1903	1903	1903	22838
Ventas (\$)	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	6,851,400
Cobros	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ANUAL
Cobros (\$)	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	6,851,400
Gastos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ANUAL
Pago a proveedor tecnologico	456,760	456,760	456,760	456,760	456,760	456,760	456,760	456,760	456,760	456,760	456,760	456,760	5,481,120
Pago a pasarela de pagos	23,352	23,352	23,352	23,352	23,352	23,352	23,352	23,352	23,352	23,352	23,352	23,352	280,222
Pago a proveedor logístico	28,548	28,548	28,548	28,548	28,548	28,548	28,548	28,548	28,548	28,548	28,548	28,548	342,570
Marketing	50,080	4,300	4,900	19,300	4,900	4,300	49,900	4,300	4,900	4,300	4,900	4,300	160,380
Personal	33,245	33,245	33,245	33,245	45,106	33,245	66,490	33,245	33,245	33,245	51,037	66,490	495,083
Administrativo	6,791	6,791	6,791	6,791	6,791	6,791	6,791	6,791	6,791	6,791	6,791	6,791	81,488
Gastos	598,775	552,995	553,595	567,995	565,456	552,995	631,840	552,995	553,595	552,995	571,387	586,240	6,840,863
Egresos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ANUAL
Egresos	598,775	552,995	553,595	567,995	565,456	552,995	631,840	552,995	553,595	552,995	571,387	586,240	6,840,863
Déficit	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ANUAL
Ingresos	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950	570,950
Egresos	598,775	552,995	553,595	567,995	565,456	552,995	631,840	552,995	553,595	552,995	571,387	586,240	6,840,863
Saldo mensual	-27,825	17,955	17,355	2,955	5,494	17,955	-60,890	17,955	17,355	17,955	-437	-15,290	-27,825
Saldo acum	-27,825.02	-9,870	7,485	10,440	15,934	33,889	-27,001	-9,046	8,309	26,264	25,827	10,537	-27,825

Capital de trabajo estimado: S/ 27,825.02

ANEXO X Detalle de gastos en planilla

Puesto	Sueldo	Gratificación	CTS	ESSALUD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	7,500.00	15,000.00	8,750.00	8,100.00	121,850.00	134,035.00	147,438.50	162,182.35	178,400.59
Jefe de Administracion y Finanzas	4,500.00	9,000.00	5,250.00	4,860.00	73,110.00	80,421.00	88,463.10	97,309.41	107,040.35
Supervisor de Operaciones y ATC	4,000.00	8,000.00	4,666.67	4,320.00	64,986.67	71,485.33	78,633.87	86,497.25	95,146.98
Supervisor Comercial	4,000.00	8,000.00	4,666.67	4,320.00	64,986.67	71,485.33	78,633.87	86,497.25	95,146.98
Supervisor de Marketing	4,000.00	8,000.00	4,666.67	4,320.00	64,986.67	71,485.33	78,633.87	86,497.25	95,146.98
Supervisor TI	4,000.00	8,000.00	4,666.67	4,320.00	64,986.67	71,485.33	78,633.87	86,497.25	95,146.98
Asistente ATC	2,500.00	5,000.00	2,916.67	2,700.00	40,616.67	44,678.33	49,146.17	54,060.78	59,466.86
Total					495,523.33	545,075.67	599,583.23	659,541.56	725,495.71

ANEXO XI Detalle de gastos administrativos

Gastos administrativos	Veces al año	Precio mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Útiles de oficina	4	200.00	800.00	824.00	848.72	874.18	900.41
Artículos de limpieza	12	200.00	2,400.00	2,472.00	2,546.16	2,622.54	2,701.22
Arbitrios	4	32.00	128.00	131.84	135.80	139.87	144.07
Luz	12	300.00	3,600.00	3,708.00	3,819.24	3,933.82	4,051.83
Agua	12	150.00	1,800.00	1,854.00	1,909.62	1,966.91	2,025.92
Internet	12	360.00	4,320.00	4,449.60	4,583.09	4,720.58	4,862.20
Celulares RPC	12	99.00	1,188.00	1,223.64	1,260.35	1,298.16	1,337.10
Capacitación	2	2,000.00	4,000.00	4,120.00	4,243.60	4,370.91	4,502.04
Outsourcing Legal	12	500.00	6,000.00	6,180.00	6,365.40	6,556.36	6,753.05
Outsourcing Contable	12	900.00	10,800.00	11,124.00	11,457.72	11,801.45	12,155.50
Hosting web	12	997.00	11,964.00	12,322.92	12,692.61	13,073.39	13,465.59
Alquiler oficina	12	2,574.00	30,888.00	31,814.64	32,769.08	33,752.15	34,764.72
Mantenimiento oficina	12	300.00	3,600.00	3,708.00	3,819.24	3,933.82	4,051.83
Total			81,488.00	83,932.64	86,450.62	89,044.14	91,715.46

ANEXO XII Detalle de gastos de marketing

Gastos de marketing		Veces al año	Precio mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Posicionamiento de la marca	Afiches	12	100.00	1,200.00	1,236.00	1,273.08	1,311.27	1,350.61
	Publireportajes	1	180.00	180.00	185.40	190.96	196.69	202.59
	Vallas publicitarias	3	15,000.00	45,000.00	46,350.00	47,740.50	49,172.72	50,647.90
	Marketing digital	2	30,000.00	60,000.00	61,800.00	63,654.00	65,563.62	67,530.53
Difusión de la marca	Stickers	12	200.00	2,400.00	2,472.00	2,546.16	2,622.54	2,701.22
	Dípticos y Brochures	6	600.00	3,600.00	3,708.00	3,819.24	3,933.82	4,051.83
	Tarjetas personales	12	3,000.00	36,000.00	37,080.00	38,192.40	39,338.17	40,518.32
	Merchandising	12	1,000.00	12,000.00	12,360.00	12,730.80	13,112.72	13,506.11
Total			160,380.00	165,191.40	170,147.14	175,251.56	180,509.10	

ANEXO XIII Cálculo de tasa de interes de capital propio y WACC

Para el cálculo de la tasa de interés de capital propio se utilizará la siguiente fórmula:

$$Re = Rf + \text{Beta apalancado} (Rm - Rf) + \text{Riesgo País}$$

Para el cálculo del WACC se utilizará la fórmula:

$$WACC = Re * E / (D + E) + Rd * (1 - T) * D / (D + E)$$

Se tienen los datos:

Tasa Impuesto a la renta (T)	29.5%
Beta Desapalancado ¹²	1.57
Estructura de capital	
Deuda (D)	83,810.83
Patrimonio (E)	55,873.89
D + E	139,684.72
D / E	1.50
Beta Apalancado	3.22
Rf: tasa libre de riesgo	2.1%
Prima Riesgo de Mercado	6.24%
Riesgo País	1.74%
Rd (costo de la deuda)	20.00%
D / (D+E)	60.00%
E / (D+E)	40.00%

La tasa de interés de capital propio (Re) es: **23.91%**

El WACC calculado es de: **18.02%**

¹² Beta desapalancado para mercados emergentes - http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html

ANEXO XIV Entrevistas con proveedores

Nombre de la Empresa	J&M SOLUCIONES TI S.A.C.
Rubro de Negocio	Empresa especializada en la venta de productos tecnológicos al por mayor y menor para cliente hogar y empresa
Nombre del entrevistado	Natali Morales
Cargo	Asesora de ventas
Medio de la Entrevista	Presencial

¿Cuál es el rubro actual de su negocio? ¿Se encuentra enfocado a ciertos productos en particular?

NM: El rubro de la empresa es de productos tecnológicos enfocado en todo lo que son productos de TI como: computadoras de escritorio, laptops, equipos de redes, servidores repuestos, cámaras de vigilancia y suministros, tratamos de abarcar todo tipo de relacionado con TI.

¿Cómo ha percibido el mercado de la venta de productos tecnológicos en los últimos meses?

NM: Sigue en crecimiento porque normalmente los clientes buscan renovar sus equipos buscar nuevas herramientas de tecnologías por ejemplo lo que son puntos de ventas es un mercado que está en crecimiento porque ya la mayoría está buscando automatizar sus procesos y esos equipos los vendemos nosotros, ahora por ejemplo temas de SUNAT que exige a la pequeña empresa, y eso hace que nuestro mercado este en crecimiento. Por el lado de servidores y equipos de redes también porque las empresas buscan mejorar procesos y mejorar productividad. Por el lado de la competencia las tiendas de retail no representan mucha amenaza, tal vez en el sector de hogar un poco, pero en el sector de empresas no ya nosotros vendemos equipos que ellos no venden, por ejemplos laptops de gama empresarial no son ofrecidas por ellos (tiendas retail), y un punto fuerte para nosotros atender el área corporativa. Nos interesa tanto el área hogar nos va generar a diario un ingreso en efectivo, es algo que ayuda a balancear los créditos que ofrecemos al área corporativa.

Estamos proponiendo un modelo de negocio basados en la modalidad de compras colectivas ¿qué piensa de este modelo que estamos planteando? ¿Cree que podría resultar beneficioso para su negocio? (En este punto se le explicó al entrevistado en qué consistía el modelo de negocio que estábamos planteando)

NM: En realidad si resulta interesante porque estaríamos manejando un número masivo, así trabajemos un margen menor de todas maneras va a ser provechoso para nosotros y para el cliente también porque va a conseguir un precio competitivo y muy aparte del precio nosotros trabajamos con garantías de 1 a 3 años que podemos ofrecer a los clientes. Dependiendo del producto estas garantías se pueden manejar con nosotros o se transfieren a la marca, por ejemplo, una laptop, la podemos diagnosticar, pero la garantía se transfiere a las marcas.

¿Cuáles son los productos que tienen mayores ventas en su negocio?

NM: Lo que siempre rotan son las computadoras de escritorio y las laptops en una proporción de 50% cada uno.

Según su percepción cuando un cliente busca un producto tecnológico ¿le da mayor importancia al precio del producto o a la calidad?

NM: En realidad hasta hora la mayoría de los clientes todavía busca lo que es precios, pero a su vez también buscan lo que es calidad y esto es justamente en lo que nosotros les ayudamos, nuestros precios no son elevados, son competitivo y tenemos el agregado de las garantías que te mencionaba anteriormente (...)

¿Aplica ofertas por temporadas para poder ayudar a sus ventas?

NM: Sí, en realidad sí, pero más que nada es para el sector hogar, por ejemplo, ahora tenemos una campaña de una laptop a 799 Soles que en precio normal cuesta 1050 soles. Pero normalmente le damos más énfasis en temporadas.

¿Qué sistema de descuentos maneja para las ventas al por mayor?

NM: En realidad en los descuentos son a partir de tres equipos a más y el porcentaje de descuento irá variando de acuerdo a la cantidad.

¿Qué tan rápido renueva su stock en almacén en caso necesita atender un pedido con una cantidad de productos mayor a la que tiene disponible en su almacén?

NM: Nosotros no acostumbramos a decirte “En una hora lo tengo todo” y que al final esperes tres horas. Entonces vemos el tipo de producto y revisamos primero el stock y los lugares y de acuerdo a ello se manejan tiempos exactos, pueden ser 3 horas, de un día para otro. En caso especial si no hay stock local se le informa que el pedido puede ser un ingreso de 30 a 45 días, tiempo de entregas reales.

¿Qué facilidades de pago ofrece a sus clientes en las compras al por mayor?

NM: Manejamos un crédito en nuestros productos para empresas generalmente. Para compras de pocas unidades se maneja pago al contado.

¿Qué facilidades de transporte y distribución de los pedidos puede ofrecer a los clientes que compran al por mayor?

NM: No hacemos entregas directas fuera de Lima. Pedidos menores de trescientos dólares se entregan en tienda, para pedidos mayores a trescientos dólares si ya podemos manejar entregas, normalmente no se aplica costo adicional, y cuando es pedido de provincia también manejamos entregas, pero con costo adicional.

Nombre de la Empresa	HC ASOCIADOS S.A.C.
Rubro de Negocio	Empresa especializada en la venta de productos tecnológicos al por mayor y menor
Nombre del entrevistado	Blanca Condori
Cargo	Asesora de ventas
Medio de la Entrevista	Presencial

¿Cuál es el rubro actual de su negocio? ¿Se encuentra enfocado a ciertos productos en particular?

BC: El rubro es de tecnología abierto a diferentes equipos tecnológicos.

¿Cómo ha percibido el mercado de la venta de productos tecnológicos en los últimos meses?

BC: A decaído un poco en los últimos meses, el año pasado esta mucho mejor. Principalmente creo por la situación

Estamos proponiendo un modelo de negocio basados en la modalidad de compras colectivas ¿qué piensa de este modelo que estamos planteando? ¿Cree que podría resultar beneficioso para su negocio? (En este punto se le explicó al entrevistado en qué consistía el modelo de negocio que estábamos planteando)

BC: Si nos puede ayudar, ya que nosotros también vendemos por portal web más que nada por unidad en cantidades de uno o dos productos

¿Cuáles son los productos que tienen mayores ventas en su negocio?

BC: Generalmente impresoras y computadoras en diferentes marcas.

Según su percepción cuando un cliente busca un producto tecnológico ¿le da mayor importancia al precio del producto o a la calidad?

BC: La mayoría de los clientes que vienen buscan precio en lugar de la marca.

¿Aplica ofertas por temporadas para poder ayudar a sus ventas?

BC: No, en nuestro caso las marcas nos dan algunas promociones y esas promociones se las ofrecemos a los clientes. Nosotros no promocionamos, pero como trabajamos directamente con la marca la marca nos da obsequios.

¿Qué sistema de descuentos maneja para las ventas al por mayor?

BC: A partir de tres productos a más se considera por mayor y se maneja un precio diferente, también depende de la cantidad de productos que se llevan y de qué producto. Por ejemplo, en estos momentos tenemos promociones con las impresoras.

¿Qué tan rápido renueva su stock en almacén en caso necesita atender un pedido con una cantidad de productos mayor a la que tiene disponible en su almacén?

BC: Estimamos que sería en tres días.

¿Qué facilidades de pago ofrece a sus clientes en las compras al por mayor?

BC: Según la evaluación, por ejemplo, si usted compra constante, tiene una empresa y trabaja con crédito constante. Si damos a crédito, pero es previa evaluación.

¿Qué facilidades de transporte y distribución de los pedidos puede ofrecer a los clientes que compran al por mayor?

BC: Se le puede llevar a cada uno de los clientes siempre que estén dentro de Lima. Para el caso de provincia hay costo adicional por el envío.

Nombre de la Empresa	IMPORTACIONES IMPACTO S.A.C.
Rubro de Negocio	Empresa especializada en la venta de productos tecnológicos al por mayor y menor
Nombre del entrevistado	Jorge Ruiz
Cargo	Asesor de ventas
Medio de la Entrevista	Presencial

¿Cuál es el rubro actual de su negocio? ¿Se encuentra enfocado a ciertos productos en particular?

JR: Diferentes tipos de productos tecnología, mayormente lo que es computo laptops, impresoras. Llevamos casi 12 años operando en el mercado.

¿Cómo ha percibido el mercado de la venta de productos tecnológicos en los últimos meses?

JR: Lo que es tecnología siempre ha estado creciendo principalmente por la aparición de nuevas tecnologías.

Estamos proponiendo un modelo de negocio basados en la modalidad de compras colectivas ¿qué piensa de este modelo que estamos planteando? ¿cree que podría resultar beneficioso para su negocio? (En este punto se le explicó al entrevistado en qué consistía el modelo de negocio que estábamos planteando)

JR: Claro que sí, lo que me indicas es como un modelo de compra corporativa. Justamente la empresa entra este año al rubro de ventas corporativas mediante las redes, las redes son el punto clave para la tecnología.

¿Cuáles son los productos que tienen mayores ventas en su negocio?

JR: Ahora principalmente las placas madre y discos. Sin embargo, se tiene un gran margen de ganancia en las tarjetas de video

Según su percepción cuando un cliente busca un producto tecnológico ¿le da mayor importancia al precio del producto o a la calidad?

JR: Mayormente en tema de precio. Mayormente los clientes buscan mayoristas por lo que nosotros les ofrecemos precios más bajos.

¿Aplica ofertas por temporadas para poder ayudar a sus ventas?

JR: Claro. Tenemos ofertas constantes lo que es temas con redes, por la página web ya que también tenemos pedidos de provincia.

¿Qué sistema de descuentos maneja para las ventas al por mayor?

JR: Dependiendo si es veinte maquinas, o bien puede ser treinta o 20 placas, se puede manejar un descuento por la compra. A partir de 20 productos consideramos pedido al por mayor.

¿Qué tan rápido renueva su stock en almacén en caso necesita atender un pedido con una cantidad de productos mayor a la que tiene disponible en su almacén?

JR: Eso lo manejamos con el tema de logística, e encargado de compras, él coordina con el proveedor y si la mercadería está en Lima serán 3 o 4 horas. En caso la mercadería este en proceso de importación, aún no llega o está en camino sería una semana, claro que para esto necesitaríamos un adelanto de pago por el pedido.

¿Qué facilidades de pago ofrece a sus clientes en las compras al por mayor?

JR: El tema de la compra por crédito es bajo un formato de compras corporativas. Nosotros aun no estamos entrando a esa modalidad de venta, actualmente solo damos créditos a las tiendas minoristas para que puedan cancelarnos en dos o tres días.

¿Qué facilidades de transporte y distribución de los pedidos puede ofrecer a los clientes que compran al por mayor?

JR: Claro, nosotros tenemos lo que es el envío a domicilio solo en Lima, no vamos a Callao. Podríamos hacer la distribución de por ejemplo 20 placas en las direcciones que nos digas, pero sumándole el costo por cada envío, en caso por ejemplo hace un pedido de 50 placas y se deben entregar en un solo punto podíamos evaluar que la entrega sea gratis.